



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

ASIAKASHALLINNAN PROSESSIT JA KÄYTÄNTEET TUTKIMUSORGANISAATIOSSA

Joonas Suutari

TUOTANTOTALOUS

Diplomityö

Toukokuu 2019



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

ASIAKASHALLINNAN PROSESSIT JA KÄYTÄNTEET TUTKIMUSORGANISAATIOSSA

Joonas Suutari

Ohjaajat: Pekka Kess, Pekka Tervonen

TUOTANTOTALOUS

Diplomityö

Toukokuu 2019

TIIVISTELMÄ

OPINNÄYTETYÖSTÄ

Oulun yliopisto Teknillinen tiedekunta

Koulutusohjelma (kandidaatintyö, diplomityö) Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma		Pääaineopintojen ala (lisensiaatintyö)	
Tekijä Suutari, Joonas		Työn ohjaaja yliopistolla Kess P, professori Tervonen P, tutkimusprofessori	
Työn nimi Asiakashallinnan prosessit ja käytänteet tutkimusorganisaatiossa			
Opintosuunta Tuotehallinta	Työn laji Diplomityö	Aika Toukokuu 2019	Sivumäärä 96 s.
Tiivistelmä <p>Asiakashallinta ja CRM-järjestelmät ovat yleisesti yritysmaailmassa käytettyjä työkaluja. Ne soveltuvat kuitenkin myös yliopistojen käyttöön, minkä huomaa yliopistojen lisääntyneestä kiinnostuksesta asiakashallintaan. Yliopistojen välinen kilpailu opiskelijoista, tutkijoista ja rahoituksesta on lisännyt tarvetta hoitaa ja kehittää sidosryhmäsuhteita järjestelmällisesti.</p> <p>Asiakashallinta tarkoittaa strategista ja systemaattista asiakassuhteiden hoitoa ja hyödyntämistä arvoa tuottaen. Asiakashallinta sisältää koko asiakassuhteen elinkaaren suhteen luomisesta lopettamiseen. Asiakashallinta on muutakin kuin pelkkä tietotekninen järjestelmä, ja asiakashallinnan implementoinnissa organisaatio ja liiketoimintaprosessit voivat myös muuttua.</p> <p>Tämän diplomityön tavoitteena on luoda asiakashallinnan prosesseja ja niitä tukevia käytänteitä tutkimusorganisaatioon. Luodut prosessit ja käytänteet auttavat tutkimusorganisaatiota CRM-järjestelmän implementaatiossa. Tutkimus toteutetaan konstruktiivisella tutkimusotteella, jossa lopputuloksena on konstruktio käytännön ongelman ratkaisuksi. Tutkimuksessa vastataan siihen, mitä asiakashallinta on tutkimusorganisaation näkökulmasta, millainen kohdeyksikön nykytila on asiakashallinnan suhteen ja miten tutkimusorganisaation asiakashallinnan prosessit ja käytänteet luodaan sitoen ne organisaation toimintaan. Työ toteutettiin samanaikaisesti kohdeyksikössä tapahtuvan CRM-järjestelmän pilottikäyttöönoton aikana, joka toimii pääasiallisena materiaalina tähän työhön.</p> <p>Työn teoriaosassa luodaan kuva asiakashallinnasta keskittyen tutkimusorganisaation näkökulmaan. Teoriaosassa käsitellään aluksi asiakashallinnan määritelmää, josta siirrytään asiakashallinnan strategiaan sisältäen prosessit, järjestelmät ja mahdolliset hyödyt. Asiakashallinnan implementointi tarkoittaa aina muutosprojektia, joten muutosjohtamista käsitellään myös implementointiin liittyen. Implementoinnin vaatimusten ja menestystekijöiden jälkeen siirrytään tutkimusorganisaation asiakashallintaan ja siihen liittyvään prosessikuvaukseen. Tutkimusorganisaation erityispiirteinä ovat lukuisat ulkoiset sidosryhmät, tutkimuksen ja koulutuksen yhdistäminen ja lisääntynyt kilpailu. Asiakashallinnan implementoinnissa organisaation on integroitava ihmiset, prosessit, teknologia ja organisaatio sopivasti yhteen, sillä asiakashallinta sisältyy näihin kaikkiin tasoihin. Selkeän ja tehokkaan muutosjohtamisen avulla organisaatio voi onnistua asiakashallinnan käyttöönnotossa paremmin.</p> <p>Kohdeorganisaation nykytilassa asiakashallinta ei ole yksikkötasolla systemaattista, asiakastiedot ja -kontaktit ovat pitkälti yksilöiden henkilökohtaisissa arkistoissa ja organisaatiolla ei ole yksikkötasolla avoimia historiatietoja tehdystä yhteistyöstä. Työn aikana tutkimusyksikössä käynnistyi CRM-järjestelmän pilottikäyttöönottoprojekti, jossa yksikön henkilökunta pääsi pohtimaan yhdessä haluttuja asiakashallinnan käytänteitä ja nykyisiä ongelmakohtia. Yksikkö ottaa käyttöönsä Microsoft Dynamics 365 CRM-järjestelmän, joka on kustomoitu yliopistoympäristöön sopivaksi. Toiveina yksiköllä oli järjestelmälle historiatietojen kertyminen, yhteistyön avoimuus ja kattava yritysrekisteri laajoilla hakutoiminnoilla.</p> <p>Keskeisimpänä tuloksena työssä luodaan tutkimusyksikölle asiakashallinnan pelisäännöt, jotka sisältävät asiakashallinnan prosesseja ja käytänteitä sekä CRM-järjestelmän käyttäjien rooleja ja vastuita. Luodun konstruktion avulla tutkimusyksikkö voi systematisoida heidän asiakashallintaansa ja toimia suunnannäyttäjänä avoimen ja systemaattisen asiakashallinnan käytössä yliopistossa.</p>			
Muita tietoja			

ABSTRACT FOR THESIS

University of Oulu Faculty of Technology

Degree Programme (Bachelor's Thesis, Master's Thesis) Industrial Engineering and Management		Major Subject (Licentiate Thesis)	
Author Suutari, Joonas		Thesis Supervisor Kess P, professor Tervonen P, research professor	
Title of Thesis Customer Relationship Management processes and practices in research organization			
Major Subject Product Management	Type of Thesis Master's Thesis	Submission Date May 2019	Number of Pages 96 p.
<p>Abstract</p> <p>Customer Relationship Management (CRM) and CRM systems are common tools in the business world. However, they are also suitable for universities which is evident from the universities' growing interest of CRM. The need for developing and maintaining stakeholder relationships systematically derives from the increased competition for students, researchers and funding.</p> <p>CRM is defined as strategic and systematic management of customer relationships aiming at value-creation. CRM includes the whole life cycle of a customer relationship from creation to termination. CRM is more than an IT system and implementing CRM can also change the organization and business processes.</p> <p>The purpose of this Master's Thesis is to create CRM processes and supporting practices in a research organization. Created processes and practices will help the research organization in the implementation of a CRM system. The research is conducted with a constructive research method. A construction to solve a practical problem is produced as a result. The research answers what CRM is from the research organization perspective, what is the current status of CRM in the subject organization and how to create CRM processes and practices in a research organization and how to bind them in action. The study was done simultaneously with the pilot CRM implementation project carried out in the subject organization. The main material for this study was collected from the pilot implementation project.</p> <p>The literature review covers CRM from the research organization perspective. The theory starts with definitions of CRM, moves to CRM strategy and ends in CRM of research organization. Change management and leadership is also studied regarding CRM implementation. Integration of people, processes, technology and organization is critical in CRM implementation.</p> <p>Currently the subject organization does not have systematic CRM practices, contacts are scattered, and history information of cooperation is not easily discoverable. The pilot implementation project empowered organization's employees to discuss the current status of CRM and plan common processes and practices for the future. The organization starts using Microsoft Dynamics 365 CRM system customized for university environment. The CRM system provides wanted features like open history information of cooperation and a broad company register with advanced search functions.</p> <p>The main finding of this study is the construction of CRM ground rules for the research organization. The ground rules include process mappings, common practices and user roles. The research organization can systematize their customer relationship management and act as a pioneer of open and systematic customer relationship management use in university environment.</p>			
Additional Information			

ALKUSANAT

Tämä diplomityö tehtiin osana Oulun yliopiston Teknillisen Tiedekunnan CRM-projektia ja Tuotantotalouden yksikön CRM-pilottikäyttöönottoa keväällä 2019. Työn tavoitteena oli laatia asiakashallinnan prosessit ja käytänteet tutkimusorganisaation toimintaan.

Diplomityön ohjaajina toimivat professori Pekka Kess ja tutkimusprofessori Pekka Tervonen. Kiitokset Pekalle ja hänen kaimalleen tuesta, kommenteista ja neuvoista työn tekemisen aikana. Tahdon kiittää myös CRM-projektiryhmää, erityisesti Paulus Lakkalaa ja Aleksi Alavuotunkia, joiden mukana pääsin toteuttamaan pientä osaa asiakashallintajärjestelmän implementoinnista, joka jatkuu toivon mukaan onnistuneesti.

Iso kiitos kuuluu myös kaikille opiskeluaikojen ystäville, tuttaville ja erityisesti Optiemille. Kiltahuone ja kiltalaiset ovat tarjonneet lukemattomia mukavia hetkiä niin opiskeluun kuin rentoihinkin liittyen. On ollut ilo jakaa tätä pätkää teidän kanssa. Oppositiolle ja Optiemin sedille toivon myös valoisaa jatkoa. Kiitos myös vanhemmilleni, veljilleni ja isovanhemmilleni, jotka voivat vihdoin hengähtää helpotuksesta.

Oulussa, 13.5.2019

Joonas Suutari

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ALKUSANAT

SISÄLLYSLUETTELO

LYHENTEET

1 JOHDANTO	9
1.1 Tutkimuksen tausta	9
1.2 Tutkimusongelma, -tavoite ja -kysymykset	10
1.3 Tutkimusprosessi.....	11
2 ASIAKASHALLINTA	13
2.1 Asiakashallinta käsitteenä	14
2.2 Asiakashallinnan strategia.....	19
2.2.1 CRM-implementointiprosessit.....	21
2.2.2 CRM-järjestelmät	24
2.2.3 CRM:n vaatimukset ja hyödyt	25
2.3 Asiakashallintajärjestelmän implementointi	27
2.3.1 Asiakashallinnan implementoinnin tavoitteet.....	29
2.3.2 Muutosjohtaminen	31
2.3.3 Muutosjohtamisen vaiheet	33
2.3.4 CRM-järjestelmän implementoinnin vaiheet.....	35
2.3.5 CRM-järjestelmän implementoinnin näkökulmat	36
2.4 Asiakashallinnan implementoinnin kriittiset menestystekijät ja vaatimukset	37
2.5 Tutkimusorganisaation asiakashallinta	41
2.5.1 Yliopistojen ulkoiset sidosryhmät	42
2.5.2 Yliopistojen yhteistyö sidosryhmien kanssa.....	43
2.5.3 Tutkimusorganisaation asiakashallinnan implementointi, haasteet ja hyödyt	45
2.6 Tutkimusorganisaation asiakashallinnan prosessikuvaus ja dokumentaatio.....	49
2.6.1 Asiakashankintaprosessi	50
2.6.2 Asiakkaan säilyttäminen	51
2.6.3 Tiedonhallintaprosessi ja tiedon dokumentointi	52
2.6.4 Tietosuoja asiakashallinnassa	53
2.6.5 Dokumentaatio.....	53
2.7 Teorian synteesi	54

3 AINEISTO JA MENETELMÄT	56
3.1.1 Organisaatorakenne ja projektiryhmä.....	56
3.2 Kohdeyksikön asiakashallinnan nykytilanne ja strategia.....	58
3.3 CRM-pilottikäyttöönotto kohdeyksikössä	60
3.3.1 Sessio #1 Orientaatio	62
3.3.2 Sessio #2 Määrittely-workshop	63
3.3.3 Käyttöönoton eteneminen sessioiden jälkeen	66
3.4 Microsoft Dynamics 365 -järjestelmä.....	66
3.5 Muutosjohtaminen pilottikäyttöönottoprojektissa	68
3.6 Muiden yliopistojen asiakashallinnan benchmark	69
4 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	71
4.1 Kumppanikeskeinen strategia	72
4.2 Asiakashallinnan prosessikuvaukset	73
4.2.1 Kumppanuuden luonti	74
4.2.2 Nykyinen kumppani.....	75
4.2.3 Aktiviteettien kirjaus	77
4.2.4 Yritysten ja kumppaneiden haku ja kontaktointi	78
4.2.5 After sales –prosessi	78
4.3 Asiakashallinnan käytänteet.....	80
4.4 Suoristuskyvyn mittarit	82
4.5 Käyttöönoton onnistuminen	83
5 YHTEENVETO	86
5.1 Tutkimuksen kulku ja keskeiset tulokset	86
5.2 Tutkimuksen tarkastelu	87
5.3 Jatkotutkimukset	88
LÄHDELUETTELO	90

LYHENTEET

BCE	Business and Community Engagement, liiketoiminnan ja yhteisön sitouttaminen yliopistojen toiminnassa
BSC	Balanced Scorecard, tasapainotettu tulokortti
CRM	Customer Relationship Management, asiakashallinta
D365	Microsoft Dynamics 365 CRM-järjestelmä
GDPR	General Data Protection Regulation, EU:n yleinen tietosuoja-asetus
KKA	Korkeakoulujen arviointineuvosto
KPI	Key Performance Indicator, suorituskyvyn mittari
OIA	Oulun innovaatioallianssi
OKM	Opetus- ja kulttuuriministeriö
P-CMM	People-Capability Maturity Model
RM	Relationship Marketing, suhdemarkkinointi
SECI	Socialization, Externalization, Combination, Internalization. Tiedon luomismalli
TTK	Oulun yliopiston Teknillinen tiedekunta
UIC	Universities-Industry Collaboration, yliopistojen ja teollisuuden välinen yhteistyö

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

CRM eli asiakashallinta on yleensä nähty liike-elämän työkaluna. Sen periaatteet ja sovellukset ovat kuitenkin hyvin soveltuvia myös järjestöjen ja yliopistojen käyttöön. Yliopistojen välinen kilpailu rahoituksesta, opiskelijoista, tutkijoista ja yritysysteistyöstä on koventunut, ja teknologiset innovaatiot opetukseen ja oppimisiin liittyen tuovat myös omat haasteensa. Yliopistojen tehtävänä on tehdä tutkimusta, mutta myös valmistaa opiskelijoita työelämään tarjoamalla relevanttia koulutusta usealle alalle. Yliopistolaissa yliopistojen tehtävät on kuvattu seuraavasti: ”Yliopistojen tehtävänä on *edistää vapaata tutkimusta* sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Tehtäviään hoitaessaan yliopistojen tulee edistää elinikäistä oppimista, *toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa* sekä *edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta*.” (Yliopistolaki 1:2.1 §, kursivoinnit työn tekijän) Vuorovaikutus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus edellyttävät, että yliopistot ovat vuorovaikutuksessa laajan sidosryhmäjoukon kanssa, joiden odotuksiin, tarpeisiin ja vaatimuksiin yliopistojen odotetaan vastaavan. (KKA 2012)

Yhteistyön tekeminen yritysten ja organisaatioiden kanssa palvelee molempia osapuolia. Yliopisto saa tietoa työelämän tarpeista ja muutoksista, joita se voi sisällyttää koulutukseen ja tutkimukseen. Yritykset puolestaan hyötyvät tutkijoiden erikoisosaamisesta ja saavat tietoa minkälaista osaamista yliopisto-opiskelijoilla on yliopistossa kertynyt, sekä miten yritykset voisivat hyödyntää tätä osaamista. Opiskelijoiden käyttäminen oikeiden ongelmien tutkimiseen ja ratkaisemiseen on ainakin tuotantotalouden koulutusohjelmassa jo melko vakiintunut käytäntö, josta on hyötyä niin opiskelijoille kuin yrityksillekin.

Asiakashallinnan implementointi voi tuoda organisaatiolle positiivisia tuloksia, joten CRM-järjestelmän ja asiakashallinnan strategian implementointi tutkimusorganisaatiossa on monella tapaa mielenkiintoinen tutkimuksen kohde. Asiakassuhteiden hallinta liittyy vahvasti yhteen Oulun yliopiston strategisista hankekokonaisuuksista (SH2); Aktiivinen kumppanuus ja vuoropuhelu, jossa sanotaan: ”Vahvistamme tutkimuslaitos- ja yritysysteistyötä”, ”toimimme tavoitteellisesti kansainvälisissä edelläkävijäverkostoissa”

ja ”osallistumme erilaisten sidosryhmien toimintaan”. Tutkimuksen taustana on myös kohdeorganisaatiossa implementoitava CRM-järjestelmä tutkimusyksiköiden käyttöön. Kohdeorganisaation CRM-järjestelmän valitsemisesta ja implementoinnista tehty diplomityö toimii taustana tälle tutkimukselle, joka pyrkii perehtymään asiakashallinnan prosesseihin ja käytänteisiin.

1.2 Tutkimusongelma, -tavoite ja -kysymykset

Tämä työ keskittyy tutkimusorganisaation asiakashallinnan prosesseihin ja käytänteisiin. Työssä käytetty kirjallisuus on rajattu tutkimusongelmaan liittyen. Työ keskittyy tutkimusorganisaation viitekehykseen rajaten pois monia mielenkiintoisia asiakashallinnan sovelluksia esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin käyttöön perinteisissä yrityksissä. Työssä keskitytään tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin osiin kirjallisuudesta, jolloin moni asia vain mainitaan syvemmin perehtymättä siihen. Työssä ei myöskään käsitellä lähemmin CRM-järjestelmän valitsemisprosessia ja siihen liittyviä toimenpiteitä, koska implementoitava järjestelmä on jo valittu kohdeorganisaatioon. Yliopiston toimintojen rajauksessa tarkastelun ulkopuolelle jätetään opetustoiminta ja opiskelijoiden rekrytointi. Tietojärjestelmien hyödyntäminen opiskelijoiden suuntaan olisi myös mielenkiintoinen tutkimuksen kohde.

Työn tavoitteena on luoda keskeisiin valittuihin prosesseihin kohdeorganisaation strategiaan liittyvät asiakashallinnan prosessikuvaukset ja käytänteet, sitoen ne implementoitavaan CRM-järjestelmään. Työssä mallinnetaan vain muutama keskeinen prosessi työn laajuuden rajoitteet huomioiden. Tavoitteeseen pyritään pääsemään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

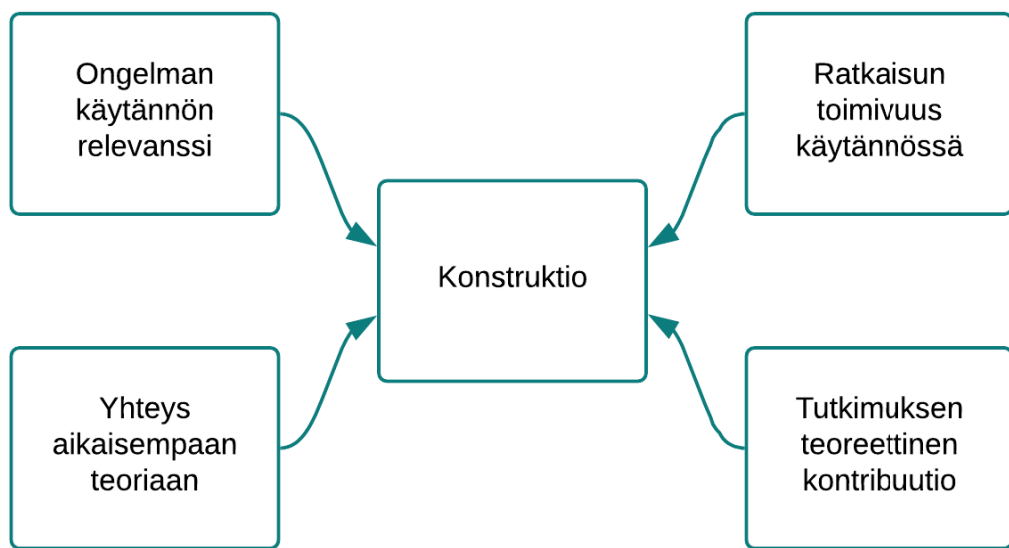
TK 1. Mitä asiakashallinta on tutkimusorganisaation näkökulmasta?

TK 2. Mikä on kohdeorganisaation nykyinen asiakashallinnan strategia ja minkälaiset ovat prosessit ja käytänteet?

TK 3. Miten kohdeorganisaation asiakashallinnan prosessit ja käytänteet luodaan ja sidotaan organisaation toimintaan?

1.3 Tutkimusprosessi

Tutkimus on toteutettu kevään 2019 aikana. Tutkimus toteutetaan konstruktivisena tutkimuksena, jossa lopputuloksena on käytännön ongelman ratkaisu eli konstruktio. Konstruktion luonnissa käytetään empiiristä aineistoa kirjallisuuteen pohjautuen. Kuvassa 1 on esitettyä konstruktion liittyvät osa-alueet: käytännön relevanssi, ratkaisun toimivuus, yhteys aikaisempaan teoriaan ja tutkimuksen teoreettinen kontribuutio. (Lukka 2000)

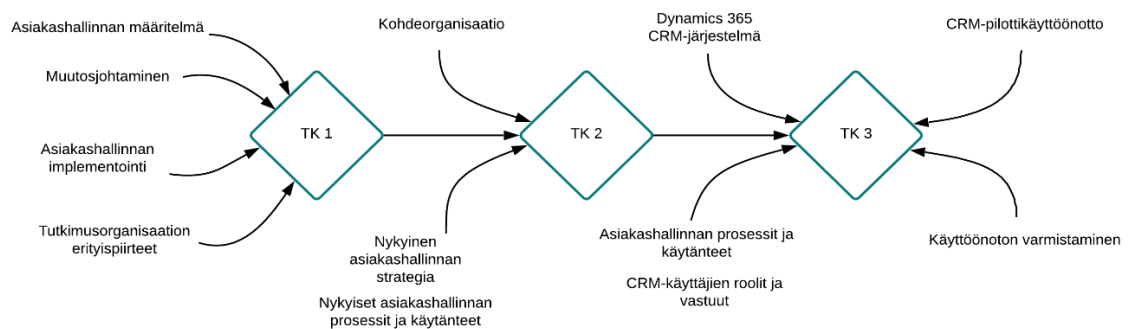


Kuva 1. Konstruktio (mukaillen Lukka 2000).

Tutkimus lähtee liikkeelle asiakashallinnan perustasta ja erilaisista määritelmistä. Työhön sopivan asiakashallinnan määrittelyn jälkeen käsitellään asiakashallinnan strategista puolta ja jaetaan asiakashallinnan resurssit ihmisiin, teknologiaan ja prosesseihin. Asiakashallinnan implementointiin liittyvän muutosjohtamisen tutkimisen jälkeen selvitetään implementoinnin muita vaatimuksia ja keskitytään tutkimusorganisaation erikoispiirteisiin asiakashallinnassa. Teoriaosion lopussa tutkitaan asiakashallinnan suorituskyvyn ja onnistumisen mittareita, ja määritellään operatiivisia prosesseja, kuten asiakashankinta ja asiakkaan säilyttäminen. Lopuksi teoriaosiosta tehdään tiivis yhteenveto.

Aineisto-luvun alussa esitellään yliopiston ja kohdeorganisaation rakennetta, jonka jälkeen perehdytään kerättyyn aineistoon. Tarkempi kuvaus aineiston keruusta ja CRM-projektin kulusta on aineistoluvussa. Kerätyn aineiston pohjalta luodaan nykytila-analyysi tällä hetkellä käytetyistä asiakashallinnan prosesseista ja käytänteistä.

Tutkimuksen tuloksena luodaan konstruktio tutkimusorganisaatiossa käytettävistä CRM-prosesseista ja niihin liittyvistä käytänteistä sekä suorituskyvyn mittareista. Konstruktioista selviää myös CRM-käyttäjien roolit ja vastuut asiakashallintaan liittyen. Diplomityön tutkimusprosessi on esitettyä kuvassa 2.



Kuva 2. Diplomityön tutkimusprosessi

2 ASIAKASHALLINTA

Asiakashallinta, josta käytetään myös nimityksiä asiakkuuksien hallinta, asiakassuhteiden hallinta ja CRM, on asiakassuhteiden luomista ja kehittämistä, jonka tavoitteena on arvon lisääminen (Payne, 2006). Tässä työssä, ja kirjallisuuden perusteella, termit asiakashallinta ja CRM ovat synonyymejä. Asiakashallinnan historia juontaa juurensa markkinoinnista, johon perehdytään ennen asiakashallinnan käsitteen selitystä. Asiakashallinnan periaatteena voidaan pitää ajatusta, että muistamalla asiakkaan kertomia asioita, opitaan asiakkaasta enemmän ja asiakkaalle voidaan tarjota jotain mitä kilpailijat eivät pysty tarjoamaan (Peppers & Rogers 2011, s. 1). Asiakashallinta on siis osittain asiakkaasta oppimista.

Asiakassuhteiden dynamiikka on muuttunut paljon viimeisen sadan vuoden aikana. 1900-luvun alussa yritykset pyrkivät kasvuun massatuotannolla liukuhihnatyöskentelyn avulla. Markkinoinnissa ja mainonnassa pyrittiin vetoamaan massaan ja saavuttamaan mahdollisimman paljon asiakkaita. (Peppers & Rogers 2011, s. 4) Porterin (1980, s. 35) mukaan yrityksillä on kolme potentiaalisesti menestyksestä yleistä strategiaa kilpailijoiden voittamiseen: yleinen kuljohtajuus, erottautuminen tai fokuoiminen.

Menneisyydessä markkinajohtajan asemaan pyrittiin tuotannon tehokkuudella, mikä oli suunnattu kustannusten pienentämisen kautta alhaisempiin hintoihin. Kustannusten minimointi, eli kuljohtajuus ei strategiana usein osoittautunut vakaaksi, koska kilpailijoiden oli helppo kopioida kustannusten minimointi strategiana. (Nguyen & Mutum 2012) Kilpailijoista erottuakseen yritykset niin sanotusti brändäsivät tuotteitaan eli pyrkivät erottautumaan ja osoittamaan oman tuotteen paremmuuden markkinoinnin avulla (Peppers & Rogers 2011, s. 4). Markkinoinnin historian mukaan muutaman vuosikymmenen sisällä on tapahtunut ajattelutavan muutos (Harker & Egan, 2006). Yritykset ovat siirtyneet transaktioihin perustuvasta myyntialustasta enemmän asiakassuhteisiin perustuvaan lähestymistapaan. (Boulding et al. 2005; Frow & Payne 2009; Harker & Egan 2006)

Suhdemarkkinoinnin (engl. relationship marketing) ajattelutapa ehdottaa, että yritys pitäisi määrittää jatkuvien asiakassuhteiden perusteella (Peppers & Rogers 2011, s. 16; Payne & Frow 2005). Laadukkaiden asiakassuhteiden luominen muun muassa keskustelun ja innovoinnin avulla on vakaampaa ja vaikeammin kopioitavana pidetty

strategia, joka voi luoda pitkäaikaista kilpailuetua (Payne & Frow 2006). Pitkät asiakassuhteet ovat vakauden lisäksi myös tuottavampia yritykselle, koska uusien asiakkaiden hankinta on useiden tutkimusten mukaan paljon kalliimpaa kuin nykyisten asiakkaiden pitäminen (Nguyen & Mutm 2012; Frow & Payne 2009). Lisäksi on tutkittu, että asiakassuhteen pidentäminen yleensä lisää yrityksen tulosta (Gummesson 2002). Nguyenin ja Mutmin (2012) mukaan CRM:n lähtökohtana on asiakassuhteen rakentaminen ja yhteinen arvonluonti; tavoitteena on luoda niin sanottuja win-win-tilanteita, joissa molemmat puolet voittavat, kasvattaa asiakkaan arvoa ja lisätä kannattavuutta. Peppers ja Rogers (2011, s. 5) yksinkertaistavat jokaisen yrityksen tehtäväksi asiakkaiden hankkimisen, pitämisen ja arvon kasvattamisen, sillä ilman asiakkaita yrityksestä tulee harrastus.

Asiakkaita on niukasti, tai ei ainakaan loputtomasti, ja asiakkaat ovat yrityksen ainoa liikevaihdon lähde (Peppers & Rogers 2011, s. 38). Nykyään organisaatiot pystyvät hallitsemaan kahdenkeskisiä suhteita asiakkaisiin, kaikkiin tuhansiin tai miljooniin, asiakashallintajärjestelmien ja teknologian avustamana (Payne 2006). Asiakkaat luovat arvoa kahdella tavalla: tässä hetkessä ostoilla, ja tulevaisuudessa esimerkiksi lisäostoilla tai suosituksilla muille. Asiakkaiden niukkuuden, liikevaihdon lähteen ja arvonluonnin nojalla on luonnollista, että yritykset haluavat ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja pystyä täyttämään niitä kilpailijoita paremmin. (Peppers & Rogers 2011, s. 39)

CRM on perinteisesti ollut yritysten käytössä, eli voittoa tavoittelevissa organisaatioissa. Asiakashallintaa voidaan hyödyntää tehokkaasti kuitenkin myös muissa organisaatioissa, esimerkiksi hyväntekeväisyysjärjestöissä ja yliopistoissa. Yliopistoissa järjestelmiä on käytössä oppilaiden ja alumnien suhteiden hallinnassa, lahjoitustoiminnassa ja yritysyritysteistyön hallinnassa. Oppilaiden potentiaalinen eliniän arvo yliopistoille on suuri, joten asiakashallinnalle on tarvetta myös yliopistoissa. (Buttle 2009, s. 18)

2.1 Asiakashallinta käsitteenä

CRM on moniulotteinen termi, jolla voidaan tarkoittaa muun muassa seuraavia asioita:

- ”*Käsite* toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksiaan.
- *Prosessi*, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtauksia.

- *Lähestymistapa* asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja niistä kiinni pitämiseen.
- *Liiketoiminnan tietojärjestelmä*, jonka avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa
- *Liiketoimintastrategia*, jolla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys” (Oksanen 2010, s. 22)

Asiakashallinnan määritelmän merkitys ei ole pelkästään semanttinen. Määritelmä vaikuttaa siihen, miten asiakashallintaa hyväksytään ja käytetään koko organisaatiossa. CRM käsittää, kuten monista määritelmistä voi päätellä, strategista visiota, monikanavaisen ympäristön asiakasarvon ymmärtämistä, tiedon- ja asiakashallinnan sovellusten sopivaa käyttöä sekä korkealaatuisia toimintoja ja palvelua. CRM painottaa, että asiakassuhteiden hallinta on monimutkainen ja jatkuva prosessi nopeasti muuttuvassa markkinointiympäristössä. (Payne 2006)

Asiakashallinta eli CRM voidaan määritellä usealla tavalla ja laajuudella lähteestä riippuen. CRM on pienempi osa suhdemarkkinointia (engl. Relationship Marketing) eli RM:ää. RM sisältää suhteiden strategisen hallinnan kaikkien relevanttien sidosryhmien kanssa, CRM vain asiakkaiden kanssa. (Frow & Payne 2009) Payne ja Frow (2005) ovat koonneet erilaisista määritelmistä jatkumon, joka on esitettynä kuvassa 3. He jakavat määritelmät kolmeen perspektiiviin: kapeasti ja taktisesti yksittäisenä teknologiaratkaisuna, laaja-alaisena teknologiana tai strategisena asiakaskeskeisyytenä (Payne & Frow 2005). Edellä mainitut perspektiivit kuvaavat myös hyvin CRM:n ajattelutavan kehitystä. Aluksi CRM nähtiin lähinnä teknologiaratkaisuna. Seuraava askel oli ajatella CRM:ää taktisesti ja operatiivisesti. Kolmas vaihe on nähdä CRM strategiana ja filosofiana eli asiakaskeskeisyytenä. (Saarijärvi et al. 2013) Paynen ja Frown (2005) mielestä kaikkien organisaatioiden tulisi nähdä CRM strategisesti asiakaskeskeisyytenä realisoidakseen CRM:n koko potentiaalin. Coltmanin et al. (2011) mukaan CRM:llä on suurin vaikutus yrityksen suorituskykyyn, kun tietotekniikkaresurssit on yhdistetty organisaation kykyihin ja yritys asettaa CRM-aloitteelle tavoitteet, jotka painottavat asiakkaiden läheistä suhdetta ja kustannusten vähentämistä.



Kuva 3. CRM-jatkumo (Mukaiillen Payne & Frow 2005).

Yleisen tason määritelmänä Peppers ja Rogers (2011, s. 6) esittävät CRM:n olevan kokoelma liiketoiminnan käytänteitä, joiden avulla yritys pääsee yhä lähemmäksi asiakasta oppiakseen enemmän toisistaan ja tuottaakseen yhä suurempaa arvoa toisilleen. Yleistavoitteena on yrityksen arvon kasvattaminen. (Peppers ja Rogers 2011, s. 6) Richard ja Jones (2008) määrittelevät CRM:n samalla tyylillä teknologian ja prosessien tukemiksi toiminnoiksi, joita ohjaa strategia ja joiden tavoitteena on parantaa suorituskyykyä asiakashallinnan osa-alueella.

Paynen ja Frown (2005) määritelmän mukaan CRM on strateginen lähestyminen arvon tuottamiseen kehittämällä sopivia suhteita avainasiakkaiden ja –asiakassegmenttien kanssa. CRM luo tuottavia, pitkäaikaisia suhteita asiakkaihin ja muihin avainsidosryhmiin yhdistämällä suhteiden markkinointistrategian potentiaalin ja tietotekniikan. CRM tarjoaa tehostettuja mahdollisuuksia käyttää dataa ja informaatiota asiakkaiden ymmärtämiseen ja yhteiseen arvon luontiin. Vaatimuksena on prosessien, ihmisten, toimintojen ja markkinointikykyjen monialainen integraatio, minkä mahdollistavat informaatio, teknologia ja sovellukset. (Payne & Frow 2005)

Peppers ja Rogers (2011, s. 8) lähestyvät CRM:ää asiakkaita palvelevalla tavalla: Yritys tekee itsestään, tuotteistaan ja/tai palveluistaan niin tyydyttäviä, käteviä tai arvokkaita asiakkaalle, että hän mieluummin käyttää aikaa ja rahaa yritykseen kuin kilpailijoihin. Asiakaskeskeisessä strategiassa asiakas kertoo yritykselle, millaista palvelua hän haluaa ja yritys muokkaa käytöstään sen perusteella. (Peppers & Rogers 2011, s. 8)

Oksanen (2010, s. 5) luokittelee asiakashallinnan ja sen kehittämisen kolmeen kategoriaan: strateginen asiakkuusajattelu, toimintatavat ja työkalut. Onnistuminen

asiakashallinnan kehittämisessä edellyttää elementtejä jokaisesta kategoriasta. Chenin ja Popovichin (2003) mukaan asiakashallinta on asiakaslähtöinen liiketoimintaprosessien hallinnan strategia, joka maksimoi suhteet ja käsittää koko organisaation. Lisäksi CRM on yhdistelmä ihmisiä, prosesseja ja teknologiaa, mitkä pyrkivät ymmärtämään yrityksen tai organisaation asiakkaita. (Chen & Popovich 2003) Tämä määritelmä on hyvin lähellä Oksasen (2010) mainitsemaa strategista asiakuusajattelua.

Sin et al. (2005) määrittelevät CRM:n moniulotteisena konstruktiona, joka koostuu neljästä laajasta käyttäytymiskomponentista: avainasiakasfokus, CRM-organisaatio, tiedonhallinta ja teknologiapohjainen CRM. Nämä komponentit liittyvät neljään CRM:n avainalueeseen: strategiaan, ihmisiin, teknologiaan ja prosesseihin. (Sin et al. 2005)

Reinartz et al. (2004) määrittelevät CRM:n prosessipohjaisesti eli operatiivisena asiakashallintana. Heidän mukaansa CRM on systemaattinen prosessi, jolla hallitaan asiakassuhteen aloitus, ylläpito ja lopetus kaikissa asiakaskontaktipisteissä, jotta maksimoidaan asiakassuhdeportfolion arvo. Heidän määritelmänsä sisältää asiakashallinnan käytännön prosessit operatiivisessa toiminnassa. (Reinartz et al. 2004)

Herhause ja Schögel (2013) kokoavat usean tutkijan näkemykset yhteen määrittelemällä CRM:n yrityksen toiminnoiksi pitkien asiakassuhteiden saamiseksi, säilyttämiseksi ja parantamiseksi (Boulding et al. 2005; Rigby & Ledingman 2004). Reimannin ja muiden (2010) määritelmässä asiakashallintaan lisätään arvon maksimointi asiakassuhteen aikana.

Buttlen (2009, s. 15) määritelmässä yhdistyy keskeisiä CRM:n ominaisuuksia: CRM on keskeinen liiketoiminnan strategia, joka integroi sisäiset prosessit ja toiminnot, ja ulkoiset verkostot, luodakseen ja toimittakseen arvoa kohdistetuille asiakkaille tuottoisasti. Se perustuu korkealaatuiseen asiakasdataan ja sen mahdollistaa tietotekniikka. CRM ja sen määritelmä voidaan jakaa strategiseen, operatiiviseen, analyttiseen ja kollaboratiiviseen asiakashallintaan (Buttle 2009, s. 3). CRM on muissa tutkimuksissa jaettu esimerkiksi Peppersin ja Rogersin (2011, s. 9) tapaan operatiiviseen ja analyttiseen CRM:ään. Selvyiden vuoksi tässä työssä käytetään pitkälti Buttlen (2009) neliosaista jakotapaa, jota myös Oksanen (2010) käyttää kirjassaan.

Strateginen CRM keskittyy nimensä mukaisesti yrityksen strategiseen suunnitteluun asiakkaiden arvon rakentamisesta. Strateginen CRM sisältää myös kulttuurin, mittauksen

ja organisaation muutokset, joita tarvitaan strategian onnistuneeseen implementointiin. (Peppers & Rogers 2011, s. 9) Buttlen (2009, s. 4) mukaan strateginen CRM keskittyy asiakaskeskeisen liiketoimintakulttuurin kehittämiseen. Asiakaskeskeinen kulttuuri perustuu asiakkaiden voittamiseen ja pitämiseen luomalla ja toimittamalla parempaa arvoa kuin kilpailijat. Kulttuuri välittyy johtamiskäytöksen, muodollisten järjestelmien ja organisaation sisäisten myyttien ja tarinoiden kautta. Asiakaskeskeisyyteen liittyy asiakkaiden odotusten ja tarpeiden ymmärtäminen, ja ymmärrys välittyy organisaation kaikessa asiakkaisiin liittyvässä toiminnassa (Soltani et al. 2018)

Operatiivinen CRM sisältää asiakasrajapinnan menetelmiä, kuten työkaluja myynnin automaatioon (SFA, Sales force automation), asiakaspalveluun (CSA, Customer service automation) ja markkinoinnin automaatioon (MA, Marketing automation). Työkalujen tarkoituksena on automatisoida operatiivisia prosesseja. (Laudon & Laudon 2012, s. 354) Menetelmät tuottavat ja toimittavat erilaista käsittelyä eri asiakkaille (Peppers & Rogers 2011, s. 9).

Markkinoinnin automaatio sisältää muun muassa kampanjoiden hallinnan, tapahtumaperustaisen markkinoinnin ja markkinoinnin optimoinnin. Myynnin automaation työkaluja ovat esimerkiksi tili-, lead-, mahdollisuus-, pipeline- ja kontaktihallinta. Asiakaspalvelun, tai yleisesti palveluiden, automaatio sisältää tapaushallinnan, asiakkaiden kommunikaation hallinnan, ja asiakkaiden jonotus- ja ohjaamispalvelut. (Buttle 2009, s. 7)

Analyttinen CRM sisältää menetelmiä informaation tarjoamiseen analysoimalla asiakasdataa. Analyttisen CRM:n toimintoihin kuuluu tiedon hankkiminen, säilöntä, integrointi, prosessointi, tulkinta, jako, käyttö ja raportointi. Asiakasdataa saadaan esimerkiksi ostodatasta, maksuhistoriasta, markkinointidatasta ja palveludatasta. Sisäiseen dataan voidaan lisätä ulkoisista lähteistä esimerkiksi väestötietoja ja elämäntapadataa. (Buttle 2009, s. 9) Analyttisen CRM:n toiminnot perustuvat datavarastoihin kerättyyn asiakasdataan, jota analysoidaan esimerkiksi OLAP:ia (online analytical processing) ja tiedonlouhintaa käyttäen. (Laudon & Laudon 2012, s. 354) Analyttisen CRM:n avulla voidaan vastata kysymyksiin asiakkaista, kuten ”Ketkä ovat arvokkaimmat asiakkaat?” (Buttle 2009, s. 10)

Kollaboratiivinen CRM tarkoittaa strategista ja taktista ryhmittymistä toimitusketjun yritysten välillä, minkä tavoitteena on tuottoisampi asiakkaiden tunnistaminen,

säilyttäminen ja kehittäminen. Esimerkiksi kuluttajatuotteiden valmistajat ja jälleenmyyjät voivat järjestää ihmiset, prosessit ja teknologiat palvelemaan asiakkaita tehokkaammin. Yhteistyö tapahtuu organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa. (Buttle 2009, s. 11) Kollaboratiivinen CRM tarkoittaa yliopiston tapauksessa esimerkiksi yhteistyötä muiden yliopistojen ja tutkimusorganisaatioiden kanssa yhteisissä tutkimusprojekteissa.

2.2 Asiakashallinnan strategia

Asiakashallinnan strategia on korkean tason toimintasuunnitelma, joka yhdistää kolme organisaation olennaista ulottuvuutta: strategian, filosofian ja teknologian (Pedron & Saccol 2009). Asiakashallinnan strategian menestys perustuu kolmen resurssin tasapainoon: ihmiset, teknologia ja prosessit (Payne & Frow 2005). Tehokas resurssien käyttö asiakashallinnassa mahdollistaa korkean asiakastytytyväsyyden, asiakkaiden säilymisen ja uskollisuuden (Chen & Popovich 2003). Resurssien tasapainottamisessa voidaan käyttää kriittisiä menestystekijöitä CSF (critical success factors) ja niiden mittausta (Rigo et al. 2016), joita käsitellään myöhemmin.

Ihmisten eli työntekijöiden tulee olla sitoutuneita asiakaskeskeiseen strategiaan ja työntekijät pitää kouluttaa ja motivoida asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen. Teknologia on toinen olennainen resurssi, sillä tietotekniikka yleensä edistää prosesseja. (Rigo et al. 2016) Kolmantena resurssina prosessit, jotka liittyvät asiakassuhteisiin, tulee arvioida, jotta niistä saadaan tehokkaampia ja asiakaskeskeisempiä. (Richards & Jones 2008)

Keskeisiä yritysten asiakashallinnan strategiaan liittyviä kysymyksiä on tunnistettu tutkimuksissa (Frow & Payne 2009) yritysten haastattelujen kautta. Frow ja Payne (2009) kokosivat kysymykset/asiat kahdeksaan ryhmään:

- Asiakassegmentit, eli keitä asiakkaat ovat, miten niitä tulisi segmentoida ja minkälaisia mahdollisuuksia on esimerkiksi one-to-one-markkinoinnille.
- Asiakassuhteet, eli millaisia suhteita yrityksellä on tai millaisia se haluaisi saada ja kuinka pysyviä asiakkaat ovat.
- Asiakkaan ostokäyttäytyminen, eli miten tuotteita/palveluita ostetaan ja kuinka tärkeitä ne ovat asiakkaalle.

- Yrityksen profiili, eli miten yritys sijoittuu omalla alallaan ja mitkä ovat organisaation resurssit ja kompetenssit.
- Alan evoluutiovaihe, eli alan nykytila ja todennäköiset muutokset tulevaisuudessa.
- Kilpailijat, eli miten muut yritykset kilpailevat, miten ne kehittyvät ja tuleeko uusia kilpailijoita tulevaisuudessa.
- Jakelukanavat, eli mikä on nykyinen ja tuleva rooli eri jakelukanavilla ja mitä mahdollisuuksia on uusille jakelumuodoille.
- Tietotekninen alusta, eli mikä on sopiva alusta ja järjestelmä nykyisten ja tulevien asiakkaiden palvelemiseen ja yrityksen tarpeisiin.

CRM:n strategista viitekehystä menestyksen arviointiin voidaan pitää tärkeänä. Grabner-Kräuter ja Mödritscher (2002) esittävät strategisen viitekehysten puuttumista yhdeksi syyksi CRM-implementointien huonoihin tuloksiin. Samaa näkemystä vahvistavat Payne ja Frow (2005) omassa tutkimuksessaan. Keramati et al. (2010) sanovat asiakasstrategian luonnin olevan ensimmäinen askel, jos asiakashallinnasta halutaan saada mahdollisimman paljon irti. Brito (2011) tarjoaa aiempien tutkimusten pohjalta asiakaskeskeiseen strategiaan kolme osa-aluetta: asiakkaiden tunnistaminen ja ymmärtäminen, asiakkaiden valitseminen ja tarjoaman mukauttaminen.

Peppersin ja Rogersin (2011, s. 73) kehittämä IDIC-malli ehdottaa, että yritysten tulisi tehdä neljä vaihetta läheisempien suhteiden luomiseen asiakkaiden kanssa: asiakkaiden *tunnistaminen*, arvokkaimpien asiakkaiden *huomaaminen*, *vuorovaikuttaminen* asiakkaiden kanssa ja asiakkaille *kustomoiminen*. IDIC tulee englannin kielen sanoista *identify*, *differentiate*, *interact* ja *customize*.

Reimann et al. (2010) ehdottavat asiakashallinnan suorituskyvyn mallintamisessa, että asiakashallinnan suorituskyky välittyy yrityksen liiketoimintastrategioiden kautta, mikä puolestaan tuottaa yritykselle erinomaista suorituskykyä. Asiakashallinnan vaikutuksen tutkimisessa muutkin ovat väittäneet, että liiketoimintaprosessit tulisi myös ottaa huomioon (Payne & Frow 2005). Asiakashallinta ei siis välttämättä näy suorituskyvyssä, jos implementaatiota ei ole suunnattu olennaisiin strategioihin, jotka liittyvät suoraan yrityksen suorituskykyyn (Reimann et al. 2010).

2.2.1 CRM-implementointiprosessit

Payne ja Frow (2005) tunnistivat CRM:n implementoinnin yleisiksi prosesseiksi:

1. Strategian kehitys
2. Arvon luonti
3. Monikanavainen integrointi
4. Tiedonhallinta
5. Suorituskyvyn arviointi

Strategian kehitysprosessissa yhdistyy liiketoimintastrategia ja asiakasstrategia, tavoitteena niiden kohdistaminen ja integroiminen. Strategia myös määrittelee yleiset tavoitteet ja parametrit organisaation CRM-toiminnoille. (Payne & Frow 2005; 2006) Liiketoimintastrategiassa organisaatio tutkii alan rakennetta ja kilpailua sekä, miten toimintamallit voivat tulevaisuudessa muuttua (Porter 1980). Asiakasstrategiaan sisältyy muun muassa asiakassegmentoinnin ja markkinoinnin tarkkuus, asiakassuhteiden laatu ja asiakkaiden ostokäyttäytyminen (Frow & Payne 2009).

Arvonluontiprosessissa kolme pääelementtiä ovat: yrityksen tarjoama arvo asiakkaille, asiakkailta saatava arvo yritykselle ja onnistuneen yhteisen arvonluonnin seurauksena asiakassegmenttien elinkaaren arvon maksimoiminen. **Monikanavainen integrointiprosessi** tarkoittaa usean kommunikointikanavan käyttämistä ja näistä saatavan asiakasinformaation keräämistä, hyödyntämistä ja integroimista muun merkittävän informaation kanssa. (Payne & Frow 2005)

Tiedonhallintaprosessi kohdistuu näkemysten luomiseen asiakkaita ja näkemyksiin sopivan markkinoinnin luomiseen kaikista kontaktikanavista kerätyn asiakasdatan ja –informaation perusteella. Tiedonhallinta koostuu datavarastosta, tietoteknisistä järjestelmistä (laitteet ja ohjelmistot), analysointityökaluista sekä asiakaspalvelusta ja liiketoiminnan palveluista. (Payne & Frow 2006) Tiedonhallintaan liittyviä ja osittain päällekkäisiä tai toisiaan sivuavia termejä ovat tietämyksenhallinta ja tietojohdaminen, joista käytetään englanninkielistä termiä Knowledge Management. Tietämyksenhallinta/tietojohdaminen tarkoittaa lähteestä riippuen eri asioita, mutta yleisesti tietämys katsotaan informaatiosta seuraavaksi tasoksi ja tietämys muodostuu informaatiota yhdistelemällä ja jakamalla. (Nonaka & Takeuchi 1995) Tietämyksenhallinta on työn tekijän mielestä hyvin lähellä edellä kuvattua Paynen ja

Frown (2006) määritelmää tiedonhallinnasta ja näkemyksen luomisesta, ja täten sisältyy termiin tiedonhallinta.

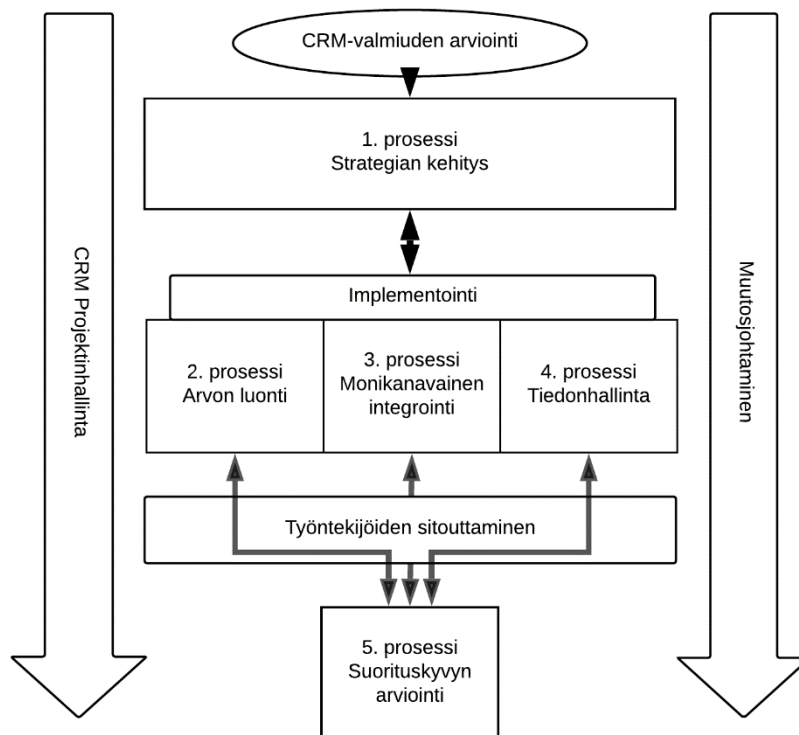
Tiedonhallinta ja siihen liittyvät prosessit ovat strategisesti merkittäviä organisaation oppimisen ja innovaation kannalta. (Garrido-Moreno et al. 2010) Nonakan ja Takeuchin luoma SECI-malli tiedon luomiseen (Nonaka & Takeuchi 1995, s. 71) on yleisesti hyväksytty käsitteellinen malli tietoon liittyvien toimintojen ja virtojen analysointiin organisaatiossa. Tietoa luodaan ja laajennetaan nelivaiheisella prosessilla: sosialisatio (engl. socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). Malliin sisältyy tiedon spiraali, jossa hiljainen ja eksplisiittinen tieto vuorovaikuttavat keskenään. Sosialisatio tarkoittaa hiljaisen tiedon jakamista yksilöiden kesken sosiaalisessa kanssakäymisessä. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muotoillaan eksplisiittiseksi tiedoksi, jota voidaan jakaa organisaation sisällä. Yhdistäminen integroi eri lähteiden eksplisiittisen tiedon uudeksi tiedoksi. Lopuksi eksplisiittinen tieto sisäistetään eli integroidaan liiketoiminnan sovelluksiin ja käytäntöön. (Nonaka et al. 2015, s. 21)

Suorituskyvyn arviointiprosessin tavoitteena on varmistaa, että organisaation strategiset CRM-tavoitteet täyttyvät (Payne & Frow 2006). Arviointi sisältää makrotason tarkastelun osakkaiden näkökulmasta sekä suorituskyvyn monitoroinnin, joka tarjoaa mikrotason suorituskyvyn mittarit eli KPI:t (engl. Key performance indicator). KPI:den tulisi sisältää laajasti mittareita, jotta koko CRM-prosessien ja -kanavien kirjo tulisi arvioitua. (Payne & Frow 2005) Yksi suosittu toimintojen välinen mittaustapa on Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu tuloskortti (Kaplan ja Norton 1996), jossa arvioidaan neljää perspektiiviä: asiakkaan perspektiivi, sisäinen perspektiivi, innovaatio- ja oppimisperspektiivi ja taloudellinen perspektiivi (Payne & Frow 2006). BSC:n ideana on tuoda käytännön tasolle ja mitattavaan muotoon organisaation visio ja strategia. Yhteinen visio alustaa yhteistä strategista oppimista. BSC:n perspektiivit linkittyvät toisiinsa syy-seuraus-suhteilla ja hyvässä BSC:ssä tulisi olla sekä tulosmittareita että suorituskyvyn mittareita. (Kaplan & Norton 1996)

CRM:n yleiset prosessit yhdistyvät CRM-strategia ja implementointimalliksi, joka on kuvattuna alla olevassa kuvassa 4. Organisaatiosta riippuen yleisten prosessien sekaan voi liittää prosesseja, jotka ovat avainasemassa. (Payne 2006) Paynen ja Frown (2006) mallissa strategian luonti tapahtuu ennen implementointia, prosessit 2-4 ovat osa

käyttöönottoa ja suorituskyvyn arviointiprosessi tapahtuu järjestelmän ollessa jo käytössä. Yleisten prosessien lisäksi malliin on lisätty kriittiset elementit onnistuneeseen CRM-implementointiin. Kriittiset elementit ovat:

- CRM-valmiuden arviointi,
- muutosjohtaminen,
- CRM-projektinhallinta, ja
- työntekijöiden sitouttaminen. (Payne & Frow 2006)



Kuva 4. CRM-strategia- ja implementointimalli (mukaillen Payne & Frow 2006).

CRM-prosessit ovat tarpeellisia resurssien muuntamisessa prosessikyvykkyydeksi. Organisaation tulee siis yhtenä askeleena määritellä CRM-prosessit, jotka sopivat heidän asiakashallintansa tavoitteisiin, ja resursoida ne riittävästi. Prosessien sopivuuteen vaikuttaa myös organisaatorakenne ja -kulttuuri. (Keramati et al. 2010) Prosessien määrittelyssä ja suunnittelussa tulee huomioida myös prosessien sopivuus ja prosessien ymmärtäminen. (Roh et al. 2005) Sen lisäksi tulee varmistaa, että prosessit toimivat odotetulla tavalla. Prosesseja tuetaan tarvittavalla teknologialla eli CRM-järjestelmällä, joka suunnitellaan prosessien ympärille. (Keramati et al. 2010; Roh et al. 2005)

CRM-prosessit käsittävät asiakassuhteiden systemaattisen ja ennakoivan hallinnan alusta loppuun eli asiakkaan hankkimisesta asiakkuuden päätökseen. Asiakassuhteet kehittyvät selkeissä vaiheissa ja ne voivat loppua milloin tahansa joko tarkoituksellisesti ja tarkoituksettomasti. Asiakassuhteen vaiheet ovat aloitus, ylläpito ja lopettaminen. Asiakassuhteiden kehitysvaiheista johtuen organisaatioiden tulisi hallita suhteita eri tavoilla jokaisessa vaiheessa. Asiakassuhteet eivät myöskään ole samanarvoisia keskenään eli organisaation tulee määritellä erilaisia asiakastasoja eriarvoisille asiakkaille ja käyttää resursseja niiden mukaisesti. CRM:n aktiviteetit tulee tasapainottaa kehitysvaiheiden välillä tavoitteena jatkuvien asiakassuhteiden arvon maksimointi. (Reinartz et al. 2004)

2.2.2 CRM-järjestelmät

CRM-järjestelmä tarkoittaa tietojärjestelmää, joka tukee asiakashallinnan prosesseja. CRM-järjestelmät tarjoavat informaatiota ja tietoa asiakassuhteiden hoitoon. Tiedon hallinta on keskeisessä osassa CRM:ää ja CRM-järjestelmiä. (Garrido-Moreno et al. 2010) Informaatio auttaa yrityksiä tai organisaatioita tunnistamaan, houkuttelemaan ja säilyttämään tuottoisimmat asiakkaat ja tarjoamaan parempaa palvelua nykyisille asiakkaille. Myynnillisissä organisaatioissa CRM-järjestelmän informaatio voi myös auttaa lisäämään myyntiä. (Laudon & Laudon 2012, s. 53) Muita mahdollisia hyötyjä ovat lisääntynyt asiakastyytyväisyys, vähentyneet markkinointikustannukset, tehokkaampi markkinointi ja pienemmät kustannukset asiakkaiden hankintaan ja säilyttämiseen. (Laudon & Laudon 2012, s. 355)

Tietotekniikan kehityksen myötä teknologia tarjoaa organisaatioille mahdollisuuksia muun muassa laajan asiakasdatan keräämiseen, analysoimiseen ja hyödyntämiseen. Tehokkaammat tietokoneet ja alhaisemmat käyttökustannukset yhdessä kehittyvien sovellusten kanssa mahdollistavat potentiaalisesti tehokkaamman asiakkaiden kohdentamisen. (Payne & Frow 2006) Teknologia mahdollistaa yritysten toimimisen intiimisti yksittäisten asiakkaiden kanssa. Tietokoneet voivat muistaa asiakkaan tarpeet ja ennakoida tulevaisuuden kysyntää ja liikevaihtoa asiakaskohtaisesti. Teknologia tarjoaa siis mahdollisuuksia. (Peppers & Rogers 2011, s. 17) Teknologiaan ja asiakasdataan liittyen asiakastiedon laadulla on merkitystä CRM-järjestelmän ulostulon laadussa. Asiakastiedon analysoinnilla ja tehokkaalla hallinnalla organisaatio voi rakentaa ymmärrystä asiakkaista ja heidän toimistaan. (Roh et al. 2005)

2.2.3 CRM:n vaatimukset ja hyödyt

Coltmanin et al. (2011) mallissa yhdistyy kolme kyvykkyyttä ylivoimaisen CRM-kyvykkyyden luonnissa: ihmisanalytiikka, IT-infrastruktuuri ja liiketoimintarakenne. Ihmisanalytiikkaan sisältyy teknologiataidot, tilastollinen mallinnus ja analytiikkataidot, datan tuntemus, liiketoiminnan tuntemus ja kommunikointitaidot. IT-infrastruktuuriin sisältyy datavarastojen antama kokonaiskuva asiakkaasta, yhtenäiset kasvot rajapinnoilla, asiakkaiden kannattavuuden erilaistaminen ja IT-sovellusten mukautuvuus. Liiketoimintarakenteeseen sisältyy kannustimet asiakassuhteiden rakentamiseen, CRM:ään liittyvien koulutusten ja resurssien investointi, ja pitkän tähtäimen näkemys asiakassuhteiden luontiin.

Usean tutkimuksen pohjalta Richards ja Jones (2008) tunnistivat seitsemän CRM:n ydinhyötyä, jotka ovat:

1. parantunut kyky tuottoisiin asiakkaisiin kohdistamiseen,
2. monien kanavien integroidut tarjoamat,
3. myyntihenkilöstön parantunut tehokkuus ja vaikuttavuus,
4. yksilölliset markkinointiviestit,
5. kustomoidut tuotteet ja palvelut,
6. asiakaspalvelun parantunut tehokkuus ja vaikuttavuus, ja
7. parantunut hinnoittelu.

Datakeskusten ja –varastojen sekä niihin liittyvien sovellusten avulla on mahdollista kerätä valtavia määriä asiakasdataa sekä analysoida ja käyttää sitä rakentavasti (Payne 2006). Tieto tai tietämys on kriittinen osa yrityksen varallisuutta, ja aineelliset varat, kuten tietotekniikka, tulisi yhdistää tiedonhallintaprosesseihin. CRM-teknologia on vaatimuksena kunnolliseen tiedonhallintaan. (Garrido-Moreno et al. 2014) Dataa voidaan käyttää muun muassa yllä olevassa hyötyjen listassa yksilöllisiin markkinointiviesteihin, kustomoituihin tuotteisiin ja palveluihin, ja asiakaspalvelun parantamiseen. Organisaation kykyä tarjota käyttäjille tarkkaa, ajankohtaista ja luotettavaa dataa ja tietoa voi olla vaikea kohdistaa suoraan tai epäsuorasti luotuun arvoon. Tietotekninen investointi ei siis välttämättä näy suoraan arvonnäkökulmassa, mutta tietotekniikka voi tarjota uusia ja parempia mahdollisuuksia arvon luontiin. (Coltman et al., 2011) Luotettava ja tarkka data on tärkeää, sillä vaillinaisen datan ja epätarkkojen luokitteluiden käyttäminen voi etäännyttää asiakkaat (Boulding et al., 2005).

Garrido-Morenon et al. (2014) mukaan kunnolla implementoitu CRM-järjestelmä vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuloksiin, parantaa kannattavuutta ja markkinaosuutta sekä lisää myyntituloja (Chen & Popovich 2003). Teknologian hyväksikäyttö suhteiden rakentamisessa ja oppimisessa johtaa onnistuneeseen ja tuottavaan pitkän tähtäimen liiketoimintastrategiaan (Nguyen & Mutm 2012). Lisäksi CRM-teknologia mahdollistaa yrityksiä keräämään asiakasdataa nopeasti, lisäämään asiakkaiden uskollisuutta kustomoitujen tuotteiden ja palveluiden kautta, ja tunnistamaan arvokkaimmat asiakkaat ajan kuluessa (Rigby et al. 2002). Tehokas asiakashallinta on lisännyt kilpailukykyä useissa yrityksissä kasvaneella asiakkaiden tyytyväisyydellä ja säilymisellä (Chen & Popovich 2003).

Liika keskittyminen pelkästään teknologiaan on johtanut moniin epäonnistumisiin CRM-järjestelmien implementoinneissa. (Payne & Frow 2005) Organisaationalliset tekijät, kuten työntekijöiden osallistaminen, tietotekniikkataidot, johtajan sitoutuminen, avoin kommunikointi ja strateginen integraatio vaikuttavat tietotekniikan, eli CRM-järjestelmän, suorituskykyyn (Garrido-Moreno et al. 2014). Coltman et al. (2011) tarkentavat, että tietotekniikan vaikutukset välittyvät kokonaan ihmisten ja organisaatiollisten tekijöiden kautta, eli tietotekniikan sovellukset eivät suoraan vaikuta organisaation CRM-kyvykkyyteen.

Alkuvastustuksen jälkeen CRM-järjestelmä sitouttaa työntekijöitä, lisää oppimista ja vähentää työtaakkaa. Positiivisten tulosten huomaaminen sitouttaa työntekijöitä entisestään. (Garrido-Moreno et al. 2014) Ihmisten kyky muuntaa dataa näkemykseksi voi luoda kilpailuhyötyä organisaatiolle (Coltman et al. 2011).

Tutkimusorganisaation näkökulmasta asiakashallinta mahdollistaa vuorovaikutusten seuraamisen organisaation ja asiakkaiden välillä, mikä on kätevää varsinkin, jos eri yksiköt tai ryhmät organisaatiossa ovat yhteydessä eri osiin toisessa organisaatiossa. Asiakashallinnan avulla nähdään yleiskuva suhteesta helposti. (KSA 2007) Asiakashallinnan hyötyjen mittarit tulee suhteuttaa organisaation asiakashallinnan strategiaan, tavoitteisiin ja tehtäviin, joita CRM-järjestelmällä tehdään. Asiakashallinnan strategian luominen ja sen sitominen organisaation toimintaan auttaa tällöin myös määrittelemään asiakashallinnan menestyksen mittarit. (Payne & Frow 2005)

2.3 Asiakashallintajärjestelmän implementointi

Oksanen (2010, s. 9) on kiteyttänyt CRM-implementoinnin Finneganin ja Willcocksin (2007) lainaukseen: ”Käyttöönnotossa ei ole kyse pelkästä järjestelmän asennuksesta vaan sen käytön vakiinnuttamisesta toimenkuviin, organisaation virallisiin ja epävirallisiin rakenteisiin sekä henkilökohtaisiin ja työryhmän prosesseihin. Asennus yksinään ei tuota vakiintumista. Käyttöönotto koostuu teknisestä asennuksesta ja muutosjohtamisen käyttäytymismalleista.” Liiketoiminnan ja teknologian ympäristön kehittyminen on yksi haasteista CRM-implementoinnissa ja muissa teknologiaan liittyvissä hankkeissa (Finnegan & Currie 2010).

Implementointi voi olla haastava ja monimutkainen projekti. Payne (2006) esittää, että noin 60 prosenttia CRM-järjestelmän käyttöönotoista päättyy jonkinlaiseen epäonnistumiseen ja 69 prosenttia jää alle yrityksen odotusten. Syitä sille, että hyödyt eivät ole toteutuneet, ovat muun muassa rajallinen strateginen suunnittelu CRM-järjestelmiin liittyen (Coltman et al. 2011) ja organisaation tavoitteiden selkeyden puute CRM-implementaatiossa. CRM-implementoinnin ongelmat voivat olla seurausta myös puutteellisesta integroinnista ja huonosta johtamisesta. Henkilökohtainen vastustus yhdistettynä organisaation vastustukseen voi luoda esteitä integraatiolle. (Finnegan & Currie 2010)

Rigby et al. (2002) varoittavat neljästä CRM-implementoinnin vaarasta, jotka ovat:

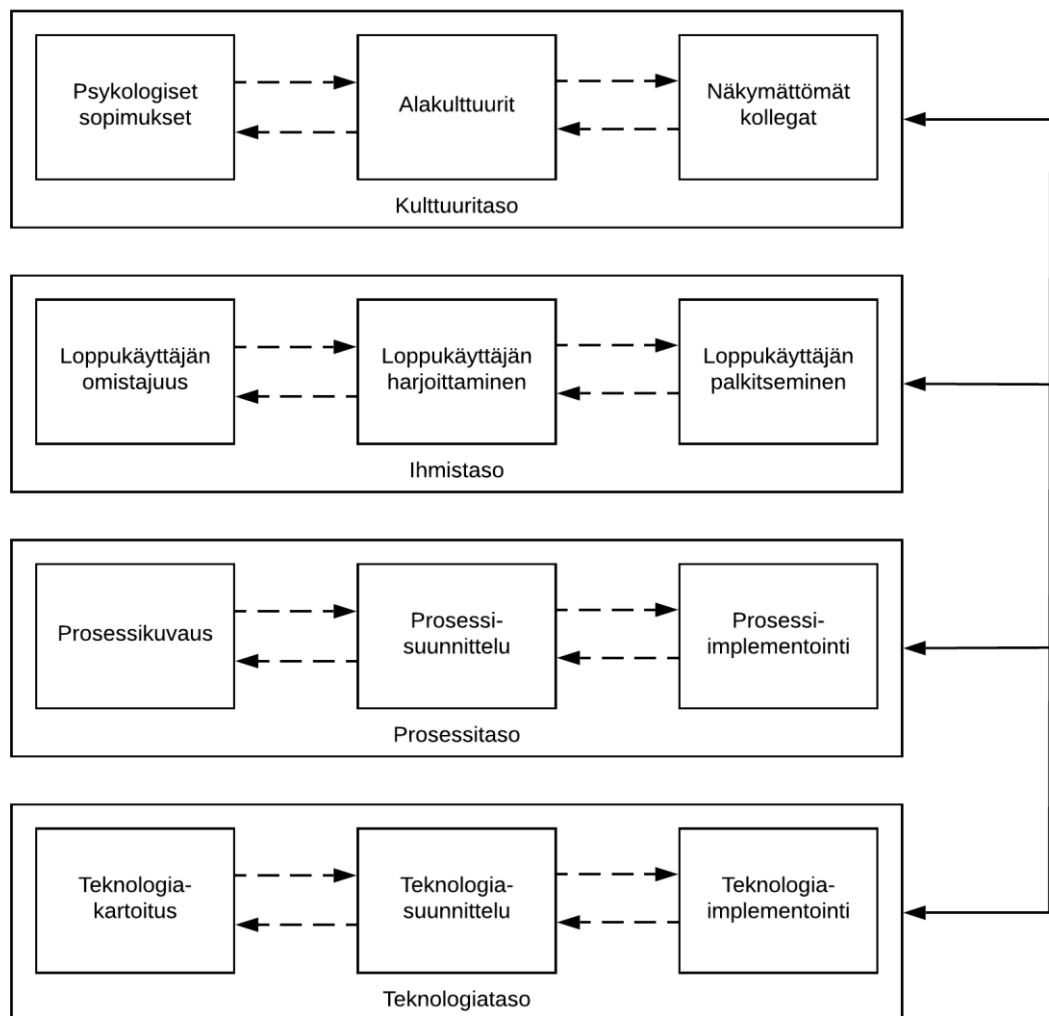
1. CRM:n implementointi ennen asiakasstrategian luomista,
2. CRM:n esittely ennen organisaation muutosta,
3. oletus, että enemmän CRM-teknologiaa on parempi ja
4. asiakkaiden vaaniminen kosiskelun sijaan.

Organisaation CRM-järjestelmän ja asiakashallinnan tavoitteiden määrittelemisen auttaa varmistamaan, että järjestelmä täyttää organisaation tarpeet ja halut. Arvopohjaiset tavoitteet nähdään parempana tapana kuin vaihtoehtoihin perustuvat tavoitteet. (Pedron et al. 2016) Arvopohjainen tavoitteiden luominen koostuu kahdesta toiminnosta; ensin päätetään mitä halutaan ja toiseksi, miten se saadaan. Tavoitteet ovat tällöin joko perimmäisiä tavoitteita tai keinoja saavuttaa perimmäiset tavoitteet. (Keeney 1996) Arvojen ja tavoitteiden määrittämisen avulla organisaatio voi strategisesti ryhtyä CRM-järjestelmän implementointiin (Pedron et al. 2016).

Implementointia voidaan pitää Oksasen (2010, s. 29) mukaan onnistuneena, jos kaksi vuotta käyttöönottoprojektin päättymisen jälkeen seuraavat kriteerit täyttyvät:

1. ”Vähintään 4/5 suunnitelluista käyttäjistä käyttää järjestelmää säännöllisesti.
2. Organisaatio on riippuvainen järjestelmästä, eli järjestelmä tuottaa liiketoiminnan johtamisessa tarvittavaa tietoa.
3. Järjestelmä on olennainen osa organisaation tiedonhallintaa.”

Finnegan ja Currie (2010) esittävät CRM-implementoinnista mallin, joka on esitettyä alla olevassa kuvassa.



Kuva 5. CRM-implementointimalli (mukaillen Finnegan & Currie 2010).

Mallissa näkyy selvästi, että implementoinnissa tulee ottaa huomioon organisaation kaikki tasot ja näkökulmat, sekä pyrkiä integroimaan kaikki neljä tasoa asiakashallinnan implementoinnissa. Paljon käytetty sanonta ”Asiakashallinnan aloittaminen on paljon

muutakin kuin pelkkä järjestelmän käyttöönotto” pätee tässäkin mallissa. CRM:n jako ihmis-, prosessi- ja teknologiatasoihin on kirjallisuudessa yleinen (Chen & Popovich 2003). Kulttuuritasolla asiakashallinnan implementointi liittyy vahvasti tiedon ja tietämyksen vapaaseen ja avoimeen jakamiseen. Ihmistasolla keskitytään loppukäyttäjien osaamiseen ja johtajien sitoutumiseen. Prosessitasolla liiketoimintaprosessit muokataan asiakaskeskeisiksi organisaation tavoitteiden mukaan. Neljäntenä tasona on teknologiataso eli itse CRM-järjestelmä, sen suunnittelu ja implementointi. (Finnegan & Currie 2010)

2.3.1 Asiakashallinnan implementoinnin tavoitteet

Ennen implementoinnin aloittamista organisaation tulisi luoda asiakashallinnan strategia, johon sisältyy myös tavoitteet sekä implementoinnille, että asiakashallinnalle yleisesti. Arvopohjaisten tavoitteiden luonti on tärkeää, mutta minkälaisia tavoitteita organisaatioilla on CRM:n suhteen? Pedron et al. (2016) tutkivat eurooppalaisten yritysten CRM-tavoitteita ja kokosivat yritysjohtajien vastausten perusteella seuraavat perimmäiset tavoitteet:

- Organisaation CRM-kulttuurin maksimointi:
 - Organisaation CRM kulttuurin luominen,
 - mahdollisuuden takaaminen CRM-järjestelmän uudelleenarviointiin ja
 - kommunikaation takaaminen työntekijöiden välille CRM-toiminnoissa.
- Toimivan suhteen luominen CRM-toimittajaan:
 - Tiedonsiirron maksimointi CRM-konsulteilta organisaatioon ja
 - CRM-konsultin asiantuntemuksen varmistaminen.
- CRM-projektin riskien minimointi:
 - CRM-projektin määrittäminen ja
 - CRM-projektin riskit (prosessien määrittäminen järjestelmään sopiviksi, jotta vältetään turhalta kustomoinnilta)

Välillisiä tavoitteita ovat (Pedron et al. 2016):

- Suhdemarkkinoinnin kyvykkyyden maksimointi:
 - Asiakasdatan analysoinnin kyvykkyys, ja
 - asiakkaiden oikea segmentointi.
- CRM-orientaation maksimointi:

- Operatiivisten toimintojen ja CRM-strategian erottaminen,
- liiketoiminnan ja tietotekniikan kehittäminen CRM-strategian kehityksessä, ja
- järjestelmä ei vaadi paljoa oppimisaikaa.
- CRM:n käytön maksimointi:
 - Työntekijöiden kypsyys järjestelmän toimintojen käyttämiseen,
 - CRM-järjestelmä tukee käyttäjän päätöksentekoa, ja
 - teknologia mahdollistaa orientaation asiakassuhteeseen.

Tavoitteet ovat yhteydessä implementoinnin kriittisiin menestystekijöihin ja vaatimuksiin. Pedron et al. (2016) painottavat strategista suuntaa ja tavoitteiden määrittelyä CRM-järjestelmän implementoinnissa. Tällöin organisaatiolla on selkeä visio ja suunta, mitä kohti edetä. Myös kommunikaatio organisaation sisällä helpottuu selkeällä päämäärällä. Työn tekijän näkemys kirjallisuuden pohjalta on, että tavoitteiden luomisen kautta organisaatio pystyy arvioimaan tavoitteiden tärkeyden ja keskittymään keskeisimpiin tavoitteisiin.

CRM-hankkeessa liiketoiminnan tavoitteet muodostavat keskeisimmän viestin. Liiketoiminnan tavoitteisiin kiteytyy koko projektin odotukset projektiryhmää, toimittajaa ja käyttäjäryhmää kohtaan, ja ne ovat projektin tärkein viestintäväline. (Oksanen 2010, s. 78) Liiketoiminnan tavoitteet ovat pohjimmiltaan hyvin yksinkertaisia, varsinkin alhaisen CRM-kehitysasteen organisaatiossa. Esimerkiksi ensimmäisenä tavoitteena voi olla käynnistää asiakaskohtaamisten systemaattinen kirjaus järjestelmään, eli ”järjestelmään dokumentoidaan kaikki asiakaskäynnit ja –puhelut”. Tavoitteiden asettamisen kautta asiakashallinnan implementointiprojektiin liittyvät eri tahot pystyvät ymmärtämään tavoitteet omasta näkökulmastaan. ”Johto ymmärtää tavoitteen organisaation johtamisen ja toiminnan kannalta. Loppukäyttäjät näkevät tavoitteen vaikutuksen arkirutiineihin. Toimittaja näkee tavoitteen toteuttamiseen tarvittavan toiminnallisuuden.” Liiketoiminnan tavoitteista voidaan johtaa myöhemmin käyttöönottovaiheessa tarvittavat pelisäännöt. (Oksanen 2010, s. 79)

Projektin tavoitteet liittyvät enemmän projektin toteuttamiseen, eli aikatauluun, laajuuteen ja projektin toteutustapaan. Projekti rajataan aikataulun ja laajuuden osalta sopivaksi, jotta käyttöönotto saadaan toteutettua. Käyttäjätavoitteissa määritellään käyttäjien rooleja ja toimenkuvia, eli ketkä järjestelmää käyttävät ja mitä he sillä tekevät.

Myös organisaation sisäisen järjestyksen priorisointia on syytä miettiä, eli ”mistä päin organisaatiota on saatavilla parhaat hyödyt nopeimmin”. Käyttötasotavoitteet voidaan asettaa käyttäjätavoitteiden jälkeen. Käyttötasotavoitteet määrittävät miten usein ja mihin järjestelmää käytetään, ja kuinka paljon tietoa sinne kertyy. Esimerkiksi: 95% käyttäjistä kirjautuu järjestelmään joka viikko ja puolivuositainen asiakaslehti jaellaan asiakasrekisterin tietojen mukaan. (Oksanen 2010, s. 81-89)

Tavoitteista jalostetaan vaatimuksia, mutta kaikkia tavoitteita ei ole mielekästä muuttaa vaatimuksiksi. Nykyisten valmisohjelmistojen toimintovalikoima on tavallisesti riittävä, ja esimerkiksi useiden tietokenttien vaatimuksen laatiminen on silkkaa ajanhukkaa. Tekniset vaatimukset ja esimerkiksi halutut raportoinnin vaatimukset on hyvä tuoda esille, jotta toimittaja ymmärtää miten asiakas käytännössä haluaa toimia. Lisäksi tulee päättää, mikä kuuluu projektiin ja mikä jää projektin ulkopuolelle, miten projektiin kuuluvat asiat priorisoidaan ja mitkä ovat projektin kriittiset menestystekijät. (Oksanen 2010, s. 91-95)

2.3.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen tarkoittaa muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista. Tärkeintä muutoksen onnistumisen kannalta on määritellä, mikä muutos halutaan toteuttaa. Muita tärkeitä osatekijöitä muutoksen onnistumisen kannalta ovat tehokas viestintä, henkilöstön kehittäminen, johtaminen vision avulla, valtuuttaminen ja riittävän tuen antaminen. Lisäksi lopputulokseen vaikuttaa johdon ja työntekijöiden sitoutuminen, henkilöstön kuuntelu ja motivaatio, toiminnan systemaattisuus sekä riittävät resurssit. (Kvist & Kilpiä 2006, s. 17)

CRM-järjestelmän implementointi tarkoittaa lähes aina muutosprojektia. Uusilla toimintatavoilla ja järjestelmällä tavoitellaan esimerkiksi uusia asiakkaita ja muutosta toiminnassa, ja implementoinnin taustalla on strategian mukainen tarve. (Oksanen 2010, s. 55; Anderson & Anderson 2001, s. 15) Yhtenä muutoksen ajurina voi olla organisaation tarve parantaa suorituskkyä kilpailun koventuessa. (Kvist & Kilpiä 2006, s. 14) Asiakashallinnan implementointi tarkoittaa käytännössä aina muutoksia organisaatioon ja liiketoimintaprosesseihin. Asiakashallinnan implementoinnin organisaationallisiin haasteisiin tulee kiinnittää huomiota onnistumisen edesauttamiseksi. (Sin et al. 2005) Muutosjohtamisessa tulee ymmärtää, että muutos kohdistuu sekä sisältöön että ihmisiin ja kulttuuriin (Anderson & Anderson 2001, s. 6). Suurimmat organisaationalliset

ongelmat syntyvät yleensä osastojen välillä, mutta tietoa voi keskittyä eristyneisiin siiloihin myös osastojen sisällä. Ongelmiin päästään puuttumaan tarkastelemalla asiakkaisiin liittyviä prosesseja uudessa valossa. ”Prosessimuutos tuo asiakkaat ja heidän tarpeensa konkreettisiksi myös niille työntekijöille, jotka eivät ole suorassa yhteydessä ulkoisiin asiakkaisiin.” (Kvist & Kilpiä 2006, s. 72)

Prosessikeskeinen muutosjohtaminen etenee yksinkertaistetusti seuraavasti: Ensiksi tunnistetaan ydin- ja avainprosessit sekä organisoidaan niiden parantaminen ja johtaminen. Sen jälkeen parannettaville prosesseille asetetaan mittarit ja mittareille tavoitearvot, sekä ihmiset koulutetaan toimimaan prosesseissa oikein yhteisillä pelisäännöillä. (Kvist & Kilpiä 2006, s. 72) Muutosprosessissa tulee huomioida organisaation, prosessien, teknologian ja ihmisten integroituminen (Anderson & Anderson 2001, s. 147).

Muutosjohtamisessa ja muutoksessa ilmenee aina jonkin verran muutosvastarintaa, joka voi johtua useasta syystä, kun ihmisryhmät joutuvat muutokseen. Suuren osan kivuista ja virheistä voi kuitenkin välttää tehokkaalla ja tilanteeseen nähden oikealla muutosjohtamisen mallilla. (Kotter 1996, s. 30). Yhteistä muutosvastarinnan syille on se, että ihmiset pelkäävät menettävänsä jotain arvostamaansa. Ihmiset eivät välttämättä ole yksimielisiä muutoksen hyödyistä ja heillä voi olla heikko henkilökohtainen muutoksensietokyky. (Kvist & Kilpiä 2006, s. 135) Esimerkkejä muutosvastarinnan syistä ovat muun muassa: mukavuuden tunteen ja turvallisuuden katoaminen, omaan osaamiseen luottamisen heikkeneminen, sosiaalisten suhteiden vaarantuminen, hallinnan tunteen häviäminen, itsenäisen työskentelyn kyvyn laskeminen ja muihin luottamisen pieneneminen. Muutosta vastustavat, kriittiset työntekijät ovat kuitenkin hyödyllisiä organisaatiolle, sillä he auttavat kirkastamaan ongelman, jota pyritään korjaamaan muutoksella. (Kvist & Kilpiä 2006, s. 135-137, Anderson & Anderson 2001, s. 37-38)

”Kaikki suuret muutokset vaativat onnistuakseen myös organisaatiokulttuurin muutosta.” (Kvist & Kilpiä 2006, s. 84) Organisaatiokulttuuri on yksi neljästä Finneganin ja Currien (2010) strategisen viitekehyksen tasoista. Mahdollisia seurauksia organisaatiokulttuurin huomiotta jättämisestä ovat, että muutokselle asetetut tavoitteet jäävät saavuttamatta, muutosvastarinnan laajuus yllättää tai konkreettiset prosessien parannukset eivät juurru pysyviksi toimintatavoiksi. Organisaatiokulttuurin muutos vaatii muutosta sekä johtajilta että työntekijöiltä (Anderson & Anderson 2001, s. 27) Organisaatiokulttuuri voidaan

jakaa vielä kolmeen alempaan tasoon: näkyvä toimintatapa, eli rakenteet ja prosessit, viralliset toimintamallit, eli visio, missio ja strategia, ja ohjaavat ajatukset ja perusoletukset. Ohjaavat ajatukset ja perusoletukset ovat syvimmällä ja siten vaikeimmin muokattavissa. (Kvist & Kilpiä 2006, s. 115)

Muutosmyönteisen organisaatiokulttuurin taustalla olevia menestystekijöitä ovat Kvistin ja Kilpiän (2006, s. 121) mukaan muun muassa: nykyhetken yhdistäminen tulevaisuuteen, oppimisen tekeminen elämäntavaksi, parannuksien ja muutosten rohkaisu, teknologian hyödyntäminen, sekä luottamuksen rakentaminen ja syventäminen. Informaation jakaminen on keskeisessä osassa useammassa menestystekijässä. Keskeisessä osassa muutosmyönteisyydessä on myös henkilökohtaisen ajattelutavan muutos (Anderson & Anderson 2001, s. 27)

CRM-projekteissa tarvitaan sekä johtamista (engl. leadership) että managerointia (engl. management). Johtajuus eli leadership liittyy visioon ja strategiaan, eli tulevaisuuteen katsomiseen ja muutosten tekemiseen. (Kotter 1996, s. 25) Johtajuuden lisäksi tarvitaan yhtä lailla managerointia. Managerointi sisältää suunnittelua, organisointia, palkkausta, kontrollointia ja koordinoitua. Muutosprojekteissa johtamisen merkitys on kuitenkin korostuneempi ja Kotterin (1996, s. 26) mukaan jopa 70-90 prosenttia muutoksesta on johtamista ja vain 10-30 prosenttia managerointia. ”Omistajan ja muun johdon on ymmärrettävä käyttäjien päivittäisen työn muutos ja osoitettava, että muutos koskettaa kaikkia organisaatiossa, myös johtoa itseään.” (Oksanen 2010, s. 103)

2.3.3 Muutosjohtamisen vaiheet

Kotter (1996, s. 21) tarjoaa muutosjohtamisen malliksi kahdeksanportaista prosessia:

1. Muutoksen tärkeyden ymmärtäminen
2. Muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen
3. Vision ja strategian luonti
4. Muutosvision kommunikointi
5. Laajan ihmisjoukon valtuuttaminen päämäärän mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten tuottaminen
7. Muutosten vakiinnuttaminen saavutetussa tilanteessa
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Muutoksen tärkeyden ymmärtäminen tarkoittaa henkilöstön oivallusta, että nykytilaa tulee muuttaa. Kriisit toimivat yleensä hyvinä herättäjinä. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen vaativat sitoutunutta projektiryhmää, joka toteuttaa vaadittuja toimenpiteitä. Päämäärän eli vision tulee olla selkeästi ilmaistu ja sen saavuttamiseksi tehtävä strategia selventää tavoitteeseen vaaditut askeleet. Vision ja muutoksen kommunikointi koko prosessin aikana on tärkeä onnistumisen tekijä. Toimintaan valtuuttaminen tarkoittaa vaikuttamisen mahdollisuuksien antamista työntekijöille. Lyhyen aikavälin onnistumiset näyttävät, että muutosprosessi menee eteenpäin ja onnistumisia voi jopa juhlia. Muutosten vakiinnuttaminen vaatii uusien käytäntöjen korostamista, jotta toimintatavat juurtuvat myös yrityskulttuuriin. (Kotter 1996, s. 21) Uudet toimintatavat ja työvälineet vaativat määrätietoisia ja selkeitä toimenpiteitä, jotta CRM juurtuu organisaatioon. ”Juurruttamisessa ja juurtumisessa on kyse ennen kaikkea arkipäiväistymisestä. Kun CRM:stä tulee luonteva osa organisaation arkea ja rutiineja, on se samalla myös luonteva osa organisaatiota.” (Oksanen 2010, s. 285)

Kvist ja Kilpiä (2006, s. 169) jakavat muutosjohtamisen muutosagentin näkökulmasta omassa mallissaan viiteen vaiheeseen:

1. Luo muutosvalmiutta ja muuttumiskykyä.
2. Suunnittele muutoksen toteuttamista.
3. Kuuntele, keskustele sekä tarkenna ja oivalluta visio.
4. Tue uuden oppimista ja opettele, varmista onnistumiset ja päivitä muutossuunnitelmaa.
5. Juhlista, vahvista ja valmistele seuraavaa muutosta.

Muutosagentin tehtävänä on saada muutos etenemään suunnitelman mukaisesti luomalla muutoksen visio, käynnistämällä muutos, kannustamalla työntekijöitä ja ylläpitämällä muutosvalmiutta. Muutoksen aikana ihmiset käyvät Kvistin ja Kilpiän (2006, s. 128) mukaan läpi neljä vaihetta, jotka ovat:

1. mukavuus ja hallinta tai tyytymättömyys ja odotus,
2. pelko, viha ja vastustus,
3. kysely, kokeilu ja löytäminen, ja
4. oppiminen, hyväksyntä ja sitoutuminen.

2.3.4 CRM-järjestelmän implementoinnin vaiheet

Implementoinnin voi jakaa CRM-järjestelmän tapauksessa kahteen osaan: pilottiprojektiin ja varsinaiseen käyttöönottoon. Varsinainen käyttöönotto tapahtuu heti pilottiprojektin päättymisen jälkeen, jos erityisiä esteitä ei ole ilmennyt pilotin aikana. (Oksanen 2010, s. 32) Pilottiprojektin tarkoituksena on mallintaa tulevaa muutosta työryhmän työtavoissa ja hahmottaa toimittajan kanssa tehtävän yhteistyön muotoa ja laatua. Organisaation tulee olla sitoutunut jo pilottiprojektiin, sillä sitä seuraa varsinainen käyttöönotto. Pilottiprojekti on matalariskinen tapa tutustua toimittajaan ja tämän toimintatapaan, se antaa mahdollisuuden tulevien muutosten arviointiin ja jalkautustyön käynnistämiseen muutoksiin liittyen. Lisäksi pilottiprojekti helpottaa varsinaista käyttöönottoprojektia, sillä asiakkaan ja toimittajan toimintatavat tulevat molemmille osapuolille tutuiksi ja perustietojen siirto suoritetaan pienimuotoisemmin. (Oksanen 2010, s. 33)

Pilottiprojekti vaatii samanlaista tavoitteiden asettelua kuin varsinainen käyttöönottokin ja pilotin tavoitteiden tulee olla selvillä ennen sen käynnistämistä. Projektin aikana tavoitteiden toteuttamiseksi on ponnisteltava. Lisäksi tulee sitoutua ennakkovalmisteluihin, kuten oikeiden asiakastietojen tuomiseen, käytännön toimenpiteiden suunnitteluun ja aikataulutukseen. CRM-pilotin rajausta tulee suunnitella huolella ennen pilotin käynnistystä. Tavoitteena on resursseihin nähden sopivan suppea, mutta mielekkään laajuinen pilotti toimittajan, toimintatapojen ja tuotteen arvioinnille. Pilotin rajausta 2-3 toimintoon ja niihin liittyvien teknisten ratkaisujen onnistumisen selvitys on hyvä käytäntö. Toimintoina voivat olla esimerkiksi asiakastietokannan segmentointi, asiakaskohtaamisten dokumentointi ja seuranta, ja markkinointitoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus. Valittuihin toimintoihin liittyvät toimintatavat ja toteutus CRM-järjestelmällä tulee selvittää huolella. Pilotin kesto on hyvä olla 2-4 kuukauden mittainen, osallistujamäärän 10-20 henkeä ja osallistujia kerätä 2-4 eri yksiköstä, jotta yksikkökohtaiset toimintatavat ja tarpeet tulevat huomioitua. Pilottiprojektin avainrooleissa ovat tuleva CRM-omistaja ja tuleva projektipäällikkö, joiden vastuulla on luoda onnistumisen mahdollistava ilmapiiri. Pilottiin liittyvä tekeminen ja ryhmähenki eivät synny itsestään. (Oksanen 2010, s. 34-36)

Pilotin lähestyessä loppuaan seuraa sen arviointi. Arvioitavia asioita ovat ainakin: (Oksanen 2010, s. 37)

- Toimintatapamuutos ja sen edellytykset eli miten pilottiryhmä suhtautui muutokseen, toimiiko suunniteltu muutos käytännössä, mitkä ovat muutoksen vastaväitteet ja mitkä asiat edesauttavat muutoksen toteutusta.
- Pilottikäyttäjien osallistuminen ja suhtautuminen hankkeeseen.
- Resurssi- ja aikatauluennuste tulevalle käyttöönotolle.
- Yhteistyö toimittajan kanssa.
- Järjestelmän toimivuus ja soveltuvuus organisaation tarpeisiin.
- Muutokset tavoitteisiin ja vaatimuksiin.
- Jatkotoimenpiteet käyttöönottoprojektin käynnistämiseksi.

2.3.5 CRM-järjestelmän implementoinnin näkökulmat

Organisaation näkökulmasta CRM-implementoinnin onnistuminen edellyttää käyttöönottoa ja muutoksen toteutusta koko organisaation tasolla. ”Jos hankkeeseen lähdetään, onko muuta vaihtoehtoa kuin saada toimintatavat ja työvälineet aidosti jalkautettua organisaatioon?” (Oksanen 2010, s. 58) Organisaationallisia menestystekijöitä ovat kulttuurin muutos, kulttuurikonfliktin välttäminen, CRM-implementoinnin sopiminen nykyiseen organisaatiokulttuuriin (Arab et al. 2010) ja koko organisaation työskentely yhteistä maalia kohti (Sin et al. 2005).

Johdon näkökulmasta oletus, että CRM vain otetaan käyttöön yhteisellä päätöksellä ja käyttäjät löytävät omat käyttötapansa ja –tyylinsä itse, ei yleensä toimi. Ilmoitusluontoinen jalkauttaminen toimintatapoihin ja työvälineisiin liittyvissä asioissa harvemmin onnistuu. Uusien toimintatapojen ja työkalujen jalkautuksessa olennaista on jämäkkyys. ”Jos jotain on sovittu tehtäväksi, on niin myös tehtävä. Asiasta voidaan toki keskustella, mutta vaihtoehtoja lopputulokselle ei ole.” (Oksanen 2010, s. 62) Ylemmän johdon tuella on positiivinen vaikutus CRM-implementointiin. Johto voi johtaa muutosta esimerkiksi Kotterin (1996) kahdeksanvaiheisen muutosjohtamisen prosessin avulla. Lisäksi on varmistettava, että johto käyttää järjestelmää myös. (Oksanen 2010, s. 68)

Käyttäjän näkökulmaa pohdittaessa ”järjestelmien käyttämättömyydessä on lähes aina kyse muutosvastarinnasta – siitä että muutosta ei joko ole sisäistetty tai sitä ei ole haluttu sisäistää.” Muutosvastarinnan syitä on käsitelty jo aiemmin, mutta tarkemmin CRM-projekteihin liittyviä syitä voi poimia seuraavista tosielämän kommentteista: ”Hyvinhän meillä meni ennenkin. Taas yksi työkalu lisää. En ole ehtinyt käyttää. Yritin kirjautua järjestelmään, mutta en päässyt. Teen kirjaukset sitten perjantaina.” (Oksanen 2010, s.

70-74) Tutkijan näkemys kirjallisuuden pohjalta on, että työntekijän rooli tulee näkyväksi menestystekijäksi käyttäjän näkökulmasta. Työntekijöiden tulee olla taitavia eli hyvin koulutettuja ja motivoituneita uuden järjestelmän käyttöönottoon.

2.4 Asiakashallinnan implementoinnin kriittiset menestystekijät ja vaatimukset

Organisaation muuttuvat tekijät, eli strategia, organisaatorakenne ja liiketoimintaprosessit, ovat muutosuhan alla CRM-implementoinnissa. Implementoinnin onnistuminen riippuu sopivan yhdistelmän luomisesta teknologian, prosessien ja ihmisten välille. (Chen & Popovich 2003) Ihmiskaspektiin liittyen kirjallisuuden pohjalta neljänneksi tekijäksi on nostettu organisaatiokulttuuri (Badawood 2016; Finnegan & Currie 2010), mutta se voidaan ajatella sisältyvän myös ihmiskaspektiin. Finnegan ja Currie (2010) käyttävät samanlaista jakoa omassa viitekehysessään, he tarkastelevat kulttuuria, ihmisiä, prosesseja ja teknologiaa eri tasoina. Ihmisten vaikutusta onnistumiseen ei voi aliarvioida. Jopa parhaiden prosessien ja kehittyneimpien teknologioiden lisäksi ihmisten väliset yhteydet ovat merkittävässä asemassa. Työntekijöiden kouluttaminen ja motivaatio sekä organisaation kulttuuri ja ilmapiiri vaikuttavat tietämyksen hallintaan ja tiedon kulkuun organisaation sisällä. (Garrido-Moreno et al. 2010) Lisäksi vision ja muutoksen kommunikointi koko prosessin aikana on tärkeä onnistumisen tekijä (Kotter 1996, s. 21).

Organisaatiokulttuurin ja ihmiskaspektin tärkeänä tekijänä on organisaation kyvykkyys ja kypsyys. Organisaation kyvykkyuden kypsyys vaikuttaa muun muassa siihen, kuinka muutosvalmis organisaatio on tietojärjestelmien käyttöönottoon. P-CMM-mallissa (People-Capability Maturity Model) organisaation ihmisten kyvykkyuden kypsyys jaetaan viidelle tasolle alkaen johtamattomasta alkutilanteesta ja päättyen johdetun, määritellyn ja ennustettavan tason kautta optimoidulle tasolle. Kypsyystasolla 5, eli optimoidulla tasolla organisaatio on P-CMM-mallin mukaan muutoskyvykäs. (Curtis et al. 2009) Organisaation muutoskyvykkyys vaikuttaa myös työntekijöiden taitotasoa tietotekniikan kanssa, ja miten työntekijöitä johdetaan, jotta taitotasosta saadaan mahdollisimman suuri tuottavuus (Bloom et al. 2012). P-CMM-mallin tavoitteena on mahdollistaa jatkuva yksilöiden kyvykkyuden kehitys, kehittää tehokkaita tiimejä, motivoida parempaan tulokseen ja muotoilla organisaation henkilöstöä liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen (Curtis et al. 2009).

Roh et al. (2005) mukaan CRM:n onnistumisen tekijät ovat CRM-projektin puolelta prosessien sopivuus, asiakastiedon laatu ja järjestelmän tuki, sisäisistä menestysmittareista tehokkuus ja asiakastyytyväisyys, ja ulkoisista menestysmittareista tuottavuus. Prosessien sopivuus, asiakastiedon laatu ja järjestelmän tuki vaikuttavat positiivisesti tehokkuuteen, joka voi puolestaan vaikuttaa tuottavuuteen. Organisaation laajuinen ymmärrys tekijöistä, jotka johtavat asiakashallinnan onnistumiseen, on keskeinen lähtökohta tehokkaalle CRM-implementoinnille. (Roh et al. 2005)

Korkeakouluorganisaation CRM:n valinnan ja implementaation tutkimuksessa Rigo ja muut (2016) tunnistivat kriittisiksi menestystekijöiksi CRM-järjestelmän valintavaiheessa *ylemmän johdon sitoutumisen, CRM-strategian kommunikoinnin, loppukäyttäjän osallistumisen, tarpeiden tunnistamisen ja konfiguroitavan, helppokäyttöisen CRM-järjestelmän valinnan*. Implementointivaiheessa menestystekijät olivat muuten samoja, mutta tarpeiden tunnistamisesta oli siirrytty *selkeiden ja mitattavien tavoitteiden asettamiseen implementoinnissa*. (Rigo et al. 2016)

Paynen ja Frown (2006) mallin mukaisesti CRM-implementoinnin kriittiset elementit; CRM-valmiuden arviointi, CRM-muutosjohtaminen, CRM-projektinhallinta ja työntekijöiden sitouttaminen, voidaan lukea kriittisiksi menestystekijöiksi CRM-projekteissa. Suomalaisten yritysjohtajien näkemysten mukaan tärkeimmät menestystekijät ovat *johdon sitoutuminen ja osallistuminen, projektipäällikkö, hankkeen strateginen merkitys, järjestelmän pääkäyttäjä ja toimittajan osaaminen ja kokemus*. (Oksanen 2010, s. 48) Kriittiset menestystekijät voidaan jakaa asiakashallinnan kolmeen ulottuvuuteen: prosesseihin, teknologiaan ja ihmisiin.

Ilman organisaationallisia prosesseja ihmiset eivät voi koordinoida asiakashallinnan ja organisaation tarpeita. **Prosesseihin liittyen kriittisiä menestystekijöitä** ovat:

- kokonaisvaltainen asiakasorientoitunut lähestyminen,
- organisaation tarpeiden tunnistaminen ja tavoitteiden muuntaminen asiakashallinnan vaatimuksiksi,
- päätöksenteon automatisointi ja prosessien uudelleensuunnittelu,
- implementaation tarkkojen ja mitattavien tavoitteiden asettaminen,
- monipuolinen tekninen kyvykkyys

- innovointikykyjen integrointi. (Chen & Popovich 2003; Mendoza et al. 2007; Payne 2006; Rigo et al. 2016)
- Markkinointi, myynti, palvelut, asiakkaan osallistuminen, ja ajan sekä budjetin hallinta. (Arab et al. 2010)

Kriittisiä menestystekijöitä teknologiaan liittyen ovat muun muassa seuraavat:

- asiakastietokannan implementointi,
- automaattisten toimintojen koodaus,
- datavaraston kehitys analyyttisillä työkaluilla ja
- muokattava, helppokäyttöinen CRM-järjestelmä. (Chen & Popovich 2003; Mendoza et al. 2007; Rigo et al. 2016)

Teknologiset järjestelmät tarjoavat useita hyötyjä organisaatiolle, esimerkiksi parempaa laatua pienemmillä kustannuksilla. Oikean teknologian avulla organisaatio pystyy optimoimaan asiakassuhteisiin liittyviä liiketoimintaprosesseja. (Garrido-Moreno et al. 2010)

Ihmisiin liittyen kriittisiksi menestystekijöiksi on tutkimuksissa esitetty seuraavia:

- johtajien ja työntekijöiden sitoutuminen,
- CRM-strategian kommunikointi,
- asiakaskeskeinen organisaatiokulttuuri,
- loppukäyttäjän näkökulman huomiointi,
- sidosryhmien odotusten hallinta,
- kaikkien CRM:ään osallistuvien osastojen integrointi,
- yhteiseen maaliin työskentely ja
- ihmisten kouluttaminen ja harjoittaminen. (Chen & Popovich 2003; Garrido-Moreno et al. 2014; Mendoza et al. 2007; Pedron & Saccol 2009; Rigo et al. 2016)

Tietämyksen hallintaa ja sen prosesseja voidaan pitää merkittävänä tekijänä CRM-implementoinnin onnistumisessa (Garrido-Moreno et al. 2014). Tieto ja tietämys ovat juurtuneet ihmisiin, eivät tietotekniikkaan, kuten data ja informaatio. CRM-implementointi edellyttää datan keräämistä ja analysointia, josta saadaan tarvittavat

asiakastiedot. Asiakastiedon integrointi ja omaksuminen koko organisaatiossa muuntaa asiakastiedon asiakastietämykseksi. Datan muuntaminen tietämykseksi on keskeinen osa tietämyksen hallintaa, joka puolestaan on olennaista asiakashallinnassa. (Garrido-Moreno et al. 2010) Tiedonhallinnan kautta organisaatiossa tapahtuu myös oppimista, mikä voi auttaa tehokkaampaan strategiseen käyttöön. Keskeisenä tekijänä tietämyksen ja tiedon hallinnassa ovat ihmiset. (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez 2011)

Organisaation oppiminen voidaan jakaa sopeutuvaan ja uutta tuottavaan oppimiseen. Sopeutuva oppiminen on nimensä mukaisesti tilanteisiin sopeutumista eli oppiminen tapahtuu esimerkiksi dataa analysoimalla eli analyttisen CRM:n avulla, mikä on yleensä keskeistä CRM:ssä. Uutta tuottava oppiminen sisältää nykyisten toimintatapojen, strategian, asiakkaiden tai kykyjen uudelleen miettimistä ja kriittistä tarkastelua. Yhdistettynä CRM-kyvykkyyteen, generatiivinen oppiminen vaikuttaa asiakashallinnan suorituskyytyyn. CRM-kyvykkyys tarkoittaa organisaation keskeisiä prosesseja, jotka keskittyvät pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. (Herhause & Schögel 2013)

Implementoinnin onnistuminen edellyttää yrityksen tai organisaation ymmärrystä, että CRM vaatii asiakaslähtöisten prosessien uudelleensuunnittelua tai luomista. Asiakashallinnan näkeminen pelkkänä teknologiaratkaisuna ei riitä, vaan implementointi vaatii laajemman integroidun ja tasapainoisen lähestymistavan. (Chen & Popovich 2003) Buttle (2009, s. 13) korostaa, että ihmisten ja prosessien tärkeyttä ei tule aliarvioida. Tietotekniikka ei voi korvata huonoja prosesseja ja taitamattomia työntekijöitä. Oksanen (2010) painottaa, että implementoinnin onnistuminen edellyttää vahvaa johtajuutta ja määrätietoisia toimenpiteitä. CRM implementointien epäonnistumisaste vaihtelee lähteiden mukaan 40 ja 90:n prosentin välillä, ja epäonnistumisten syyt voidaan usein löytää toteutuksen johtamisesta (Oksanen 2010, s. 29).

Implementoinnin ongelmien voittamiseen Badawood (2016) suosittelee, että yliopistot motivoivat työntekijöitä, sisällyttävät korkeimman johdon ja kommunikoivat CRM-strategian päämäärää ja tavoitteita työntekijöille. Motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneempia CRM:n implementointiin. Johdon sitouttaminen edesauttaa ymmärryksen syntymistä ja prosessien sekä kulttuurin muutosta organisaatiossa. Strategian kommunikointi selventää työntekijöille asiakashallinnan tarpeellisuutta ja pitää heidät tietoisina muutoksista. (Badawood 2016)

Ilman strategista tavoitetta organisaation on vaikea pystyä muuttamaan prosesseja, toimintatapoja ja organisaation rakennetta (Rigby & Ledingham 2004). Kirjallisuus osoittaa, että positiiviset tulokset CRM:stä riippuvat jatkuvista säädöistä/muokkauksista organisaation prosesseihin, kulttuuriin ja strategiaan. (Payne 2005) Teknologia tulisi nähdä tehokkaan asiakashallinnan mahdollistajana, ja asiakashallinta jatkuvana liiketoimintaprosessina eikä pelkästään teknologiana. Teknologia tarjoaa organisaatiolle lisää mahdollisuuksia asiakashallintaan lisääntyneen asiakastuntemuksen avulla. (Peppers & Rogers 2011, s. 17)

Asiakashallinnan implementoinnin haasteena on esimerkiksi alkuinnostuksen laantuminen ja järjestelmän käytön väheneminen. Järjestelmän käyttö ei myöskään ole välttämätöntä töistä selviämiseen. Käytön epäonnistuminen saattaa hidastaa töitä, mutta työntekoa se ei estä. Osalle käyttäjistä epäonnistuminen tarkoittaa jopa tyytymättömyyttä, koska vanhojen työtapojen käyttöä voi jatkaa. Asiakastiedot pysyvät työntekijöiden muistissa, kunnes tapahtuu henkilöstövaihdoksia, joten seuraava kysymys voi herätä helposti: ”Miksi pienen yksikön sisällä pitäisi pyrkiä välittämään tietoa, jos pääasiallisena vastaanottajana on tiedonvälittäjä itse?” (Oksanen 2010, s. 70)

2.5 Tutkimusorganisaation asiakashallinta

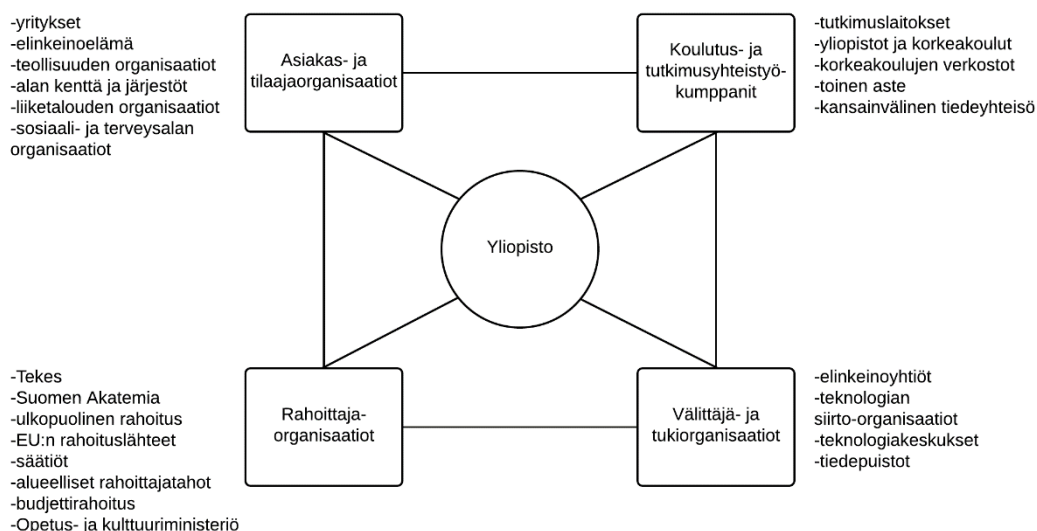
Tutkimusorganisaatioissa, ja yliopistoissa laajemminkin, on muutamia erikoispiirteitä perinteiseen yritykseen verrattuna, mikä vaikuttaa myös tutkimusorganisaation asiakashallintaan. Asiakashallinnan implementoinnissa yliopistot painivat kuitenkin samojen haasteiden kanssa kuin muutkin organisaatiot. Iso-Britannian korkeakouluille tehdyssä tutkimuksessa vastaajat pitivät haasteina muun muassa muutosvastarintaa, riittämättömiä resursseja ja yksiköiden omien tarpeiden mukaista räätälöintiä. (KSA 2007)

Yliopiston tavoitteet eroavat yritysten tavoitteista; Suomessa ja ulkomaillaakin yliopistojen tehtävistä muodostuu tavoitteet opetuksen, tutkimuksen ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen osa-alueilla. Ensisijaisena asiakkaana yliopistojen näkökulmasta voidaan ajatella opiskelijaa, vaikka yliopisto toimii paljon myös muiden sidosryhmien kanssa. Tutkimusorganisaation näkökulmasta ulkoisten sidosryhmien merkitys toiminnassa korostuu, esimerkiksi ulkopuolisen rahoituksen muodossa. Tutkimusorganisaation tai –yksikön toiminta keskittyy tutkimukseen, jolloin opiskelijat ovat vain yhtenä

sidosryhmänä, vaikka opiskelijoiden tekemät työt voivat liittyä tehtävään tutkimukseen. Varsinaisena asiakkaana ovat tällöin yritykset, muut organisaatiot ja yhteiskunta. (KKA 2012)

2.5.1 Yliopistojen ulkoiset sidosryhmät

Sidosryhmä- tai asiakasnäkökulman avulla yliopisto voi arvioida, ketkä ovat korkeakoulujen keskeisiä sidosryhmiä ja asiakkaita, miten heidän intressejä priorisoidaan ja mitä suhteita kannattaa ylläpitää. Korkeakoulujen toiminnan ja laatu järjestelmien ulkopuolinen arviointi on kirjattuna yliopistolakiin, ja arvioinnissa tarkastellaan laadunvarmistuksen menettelytapojen, prosessien ja järjestelmien tarkoituksenmukaisuutta suhteessa tavoitteeseen tai tarkoitukseen. ”Erityisesti yliopistojen laadunvarmistusjärjestelmien auditoinneissa on mainintoja siitä, että ulkoisten sidosryhmien ja niiden tarpeiden identifiointiin ja ulkoisten sidosryhmien hyödyntämiseen on kiinnitettävä nykyistä enemmän huomiota.” Suomen korkeakoulujen sidosryhmät voidaan jakaa neljään ryhmään Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) tekemien haastattelujen perusteella: koulutus- ja tutkimusyhteistyökumppanit, asiakas- ja tilaajaorganisaatiot, rahoittajaorganisaatiot sekä välittäjä- ja tukioorganisaatiot. Sidosryhmäluokat ovat esitettynä alla olevassa kuvassa. (KKA 2012)



Kuva 6. Yliopistojen ulkoiset sidosryhmät (mukaillen KKA 2012).

Koulutus- ja tutkimusyhteistyökumppaneiden sidosryhmäsuhteille on luonteenomaista resurssien ja osaamisen yhdistäminen, eli yhteistyö. Asiakas- ja tilaajaorganisaatioita kutsutaan tyypillisesti asiakkaisiksi ja ne edustavat myös korkeakoulusta valmistuneiden potentiaalisia työnantajatahoja. Näiden sidosryhmien intressit liittyvät erityisesti korkeakoulun kykyyn tuottaa relevanttia tutkimustietoa ja osaamista. Rahoittajaorganisaatiot ovat kolmas tärkeä sidosryhmätyyppi yliopistojen näkökulmasta. Pääasiallisen rahoittajan, eli opetus- ja kulttuuriministeriön lisäksi korkeakoulut ovat nykyisin entistä riippuvaisempia myös erilaisista ulkopuolisen rahoituksen lähteistä, erityisesti tutkimusta rahoittavista tahoista. KKA:n tutkimuksessa (2012) keskeisiksi rahoittajaorganisaatioiksi määriteltiin Suomen Akatemia, Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus (Tekes), EU ja erilaiset säätiöt. Välittäjä- ja tukiorganisaatiot, kuten teknologiakeskukset, tiedepuistot ja elinkeinoyhtiöt auttavat korkeakouluja muun muassa rahoituksen hankinnassa ja tutkimustulosten kaupallistamisessa. (KKA 2012)

2.5.2 Yliopistojen yhteistyö sidosryhmien kanssa

Tutkimusorganisaation asiakashallintaan liittyen yliopistojen ja teollisuuden yhteistyö (engl. UIC – Universities–industry collaboration) kattaa terminä yliopiston ja teollisuuden välisen vuorovaikutuksen, jonka tarkoituksena on rohkaista tiedon ja teknologian vaihtokauppaa. (Ankrah & Al-Tabbaa 2015) Toinen, laajempi termi BCE (engl. business and community engagement) eli liiketoiminnan ja yhteisön sitouttaminen

käsittää yhteistyön sekä yritysten että muiden organisaatioiden kanssa (KSA 2007). Suomen yliopistojen tapauksessa puhutaan yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta ja sidosryhmäyhteistyöstä, jossa yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa tehtävä yhteistyö on yhtenä osana (KKA 2012). Yliopistojen yritys yhteistyön määrä on yleisesti lisääntynyt usean syyn seurauksena. Teollisuuden kilpailupaineet teknologian nopeassa kehitystahdissa ovat lisääntyneet, yliopistojen saama rahoitus on tiukentunut ja yliopistot nähdään taloudellisen kasvun vetureina yhteiskunnan toimesta. UIC tarjoaa organisaatioille myös mahdollisuuksia innovointiin. (Ankrah & Al-Tabbaa 2015) BCE:n tutkimuksissa painotetaan samanlaisia hyötyjä: Tiedon jakaminen ja vaihtaminen johtaa taitavampaan työvoimaan, yliopistot koetaan merkityksellisempinä yliopiston ulkopuolella, kumppanuus tuo yhteisiä hyötyjä ja kumppanuus voi auttaa innovointia. (JISC 2012a)

Suomessa sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö koettiin tärkeäksi KKA:n tutkimuksessa: ”Sidosryhmien kautta korkeakouluihin kanavoituu rahoitusta ja muodostuu uusia yhteistyösuhteita, joiden avulla käynnistetään uusia toimintoja. Sidosryhmäyhteistyötä tarvitaan myös, jotta korkeakoulut saavat informaatiota työelämän ja työnantajien tarpeista, korkeakouluihin saadaan uusia opiskelijoita ja tutkinnon suorittaneille työpaikkoja.” Varsinkin tutkimukseen liittyvä yhteistyö sidosryhmien kanssa korostuu, koska tutkimustoiminta perustuu pitkälti ulkopuolisella rahoituksella toteutettuihin hankkeisiin. (KKA 2012, s. 34)

UIC on laajamuotoista, esimerkiksi tutkimusapua, yhteistutkimusta, tiedonsiirtoa (opiskelijoiden palkkaus tai yhteisopetus) ja teknologian siirtoa (tuotekehitys ja kaupallistaminen) (KSA 2007). UIC:n kategoriat voi luokitella suhteen virallisuuden mukaan seuraavalle asteikolle:

- henkilökohtaiset epäviralliset suhteet
- henkilökohtaiset suhteet
- kolmas osapuoli
- viralliset tavoitteelliset sopimukset
- viralliset ei-tavoitteelliset sopimukset
- keskitetty rakenne (focused structure)

Suhteet jaetaan kategorioihin kolmen ulottuvuuden perusteella: yliopiston organisaation resurssien käyttö, sopimuksen pituus ja virallisuuden aste. Yksittäiset yrityssuhteet voivat alkaa epävirallisesti kahden henkilön tapaamisena esimerkiksi konferenssissa. Tällaiset epäviralliset suhteet voivat toimia henkilöiden mielestä hyvin, mutta ongelmia ilmenee, kun yksittäisiä suhteita on monilla henkilöillä yrityksen ja yliopiston yksiköiden välillä, usein vielä toisistaan tietämättä. Tehokas CRM voi yhdistää suhteet yhtenäiseksi kuvaksi yrityksen ja yliopiston välisestä yhteistyöstä. (Awre et al. 2010) Yliopiston puolesta motivaatioita yhteistyölle muiden organisaatioiden ja yritysten kanssa ovat muun muassa välttämättömyys, vastavuoroisuus, tehokkuus, vakaus ja pätevyys (Ankrah & Al-Tabbaa 2015). JISC:n (voittoa tuottamaton yritys Iso-Britannian korkeakoulujen tukemiseen digitalisaation hyödyntämisessä) tuottamassa tutkimuksessa yliopistojen yhteistyökumppanit jaoteltiin strategisen tärkeyden, ja sitoutumisen ja resurssien mukaan kuusiportaiselle asteikolle projektikumppanista strategiseen kumppanuuteen. (KSA 2007)

2.5.3 Tutkimusorganisaation asiakashallinnan implementointi, haasteet ja hyödyt

Tutkimusorganisaation, tai yleisesti yliopiston, asiakashallinnan implementoinnissa pätevät samat vaatimukset kuin yritysten implementointiprojekteissa. Pelkkä teknologisen järjestelmän käyttöönotto ei takaa kilpailuetua tai positiivisia tuloksia. Onnistuneeseen implementointiin kuuluu asiakkaiden hyvä tuntemus, asiakassuhteiden asianmukainen arviointi tietojen pohjalta, oikeiden päätösten tekeminen ja sopivien toimintatapojen osoittaminen. (Daradounis et al. 2010) Yliopistojen ulkoisessa yhteistyössä on tärkeää, että yliopistolla on tehokas CRM-strategia, joka on laajasti levinnyt ja henkilöstön ymmärtämä. Lisäksi organisaation kannattaa käyttää jotain viitekehystä keskeisten kysymyksien selvittämiseen ihmisten, prosessien ja järjestelmien nykytilasta ennen uusien järjestelmien ostoa ja käyttöönottoa. (Perry et al. 2011)

Korkeamman koulutuksen instituutioissa (engl. HEI, higher education institutions) on otettu käyttöön asiakashallintastrategioita. BCE:n tai UIC:n sisällyttäminen yliopiston strategiaan on tärkeää. Tällöin yliopisto voi käyttää omia vahvuuksia, taitoja ja resursseja tietotekniikan avustamana tuottaviin kumppanuuksiin yliopiston ulkopuolisten organisaatioiden kanssa. Korkeakoulujen pääasiakkaisiksi voidaan määritellä opiskelijat, mutta myös yritykset ja muut organisaatiot ovat tärkeitä asiakkaita tutkimuksen, opetuksen ja rahoituksen näkökulmasta. Van Vugtin ja Knasysin (2015) mukaan suuri osa CRM-järjestelmiä käyttävistä korkeakouluista käyttää järjestelmiä opiskelijoiden

rekrytoimiseen, sisäänottoon ja rekisteröintiin, ja tutkimuksia CRM:n käytöstä opiskelijoiden seuraamiseen ja hallintaan on tehty useita. (Badawood 2016; Daradounis et al. 2010; Rigo et al. 2016)

Asiakashankinnan strategian luonnissa mietitään asiakkaiden hankintaa, säilyttämistä ja kehittämistä. Organisaation tulee päättää, mitkä asiakkaat säilytetään ja mitä asiakkaita kehitetään, minkä lisäksi erilaisille asiakkaille luodaan erilaiset strategiat. Tarkoituksena on keskittää eniten resursseja strategisesti tärkeiden kumppanuuksien luontiin, säilyttämiseen ja kehittämiseen. (Buttle, 2009, s. 238) Kumppanuuden arvioinnissa tulee tunnistaa, mistä vuorovaikutuksista voi tulla strategisia kumppaneita, projektikumppaneita tai epävirallisempia suhteita. Jokaisen kumppanuusluokan tarvitsemat prosessit ja resurssit vaihtelevat. (JISC 2012b) Suomessa KKA:n tutkimuksen (2012) asiantuntijapaneeli korosti ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtävästä yhteistyöstä tavoitteellisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Pitkäjänteisyys ja tavoitteellisuus liittyvät Paynen ja Frown (2005) esittämään strategiseen asiakaskeskeisyyteen, ja hyviä käytänteitä niihin pyrittäessä ovat esimerkiksi yhteiset pitkäjänteiset tutkimushankkeet, sopimusperustaisuus sekä sidosryhmäyhteistyön ohjaaminen (KKA 2012).

CRM-järjestelmien käyttötasoa arvioidessa voidaan käyttää jakoa operationaaliseen, taktiseen ja strategiseen käyttöön riippuen järjestelmän integraation ja yksiköiden käyttöönoton laajuudesta. Jos järjestelmää käytetään vain yhdessä yksikössä ja asiakasdata ei ole keskitetysti saatavilla, niin kyseessä on operationaalisen tason käyttö. Strateginen käyttö tarkoittaa, että järjestelmä on rutiinikäytössä organisaation eri osaluilla ja järjestelmä on täysin integroitu eli kaikki asiakasdata löytyy järjestelmästä. (KSA 2007) Strateginen CRM-ajattelu ja -käyttö on tavoiteltava tilanne. (Payne & Frow 2005) Implementointiprojektissa tarkoituksena on siirtyä korkeammalle käyttötasolle. Strategiselle käyttötasolle ei kuitenkaan tarvitse, tai edes kannata, hypätä suoraan. CRM-järjestelmä voidaan ottaa käyttöön vaiheittain ja tärkeimmät prosessit priorisoiden. Tiedonjakoa ja integraatiota voidaan kokeilla pilotoimalla asiakashallintaa osassa yksiköistä, minkä jälkeen toimintaa voidaan laajentaa hyvien käyttökokemusten rohkaisemana. Pilotointi ja osittainen käyttöönotto pienentävät suurien seuraamusten riskiä. (University of Nottingham 2011)

Awre et al. (2010) case-tutkimuksen mukaan CRM-implementaatio ei luultavasti onnistu ilman seuraavia kriteereitä:

- Johdon tukema organisaation CRM- ja BCE-strategia.
- Käyttäjien ymmärrys CRM:n filosofiasta, CRM:n tarpeesta ja aktiviteettien kommunikointi- ja koordinoitavoista.
- Yliopiston (tai tiedekunnan) näkeminen yhtenä instituutiona sirpaleisten yksiköiden sijaan ja valmius jakaa tietoa.
- Visio suuremmasta kuvasta ja käyttäjän tärkeyden ymmärrys.
- Fokus ihmisissä ja prosesseissa järjestelmän sijaan.
- Kannustus käyttäjien tiedonjakoon, parhaiden toimintatapojen luontiin ja yhteistyöhön CRM-implementoinnissa.
- Suunnitelman luominen yläpuolisten kriteerien saavuttamiseen.

Kuten aiemmin on todettu, ihmisten panos tiedonhallinnassa on tärkeä, vaikka dataa ja tietoa käsittelee yleensä tietokone. Suurena haasteena tiedonhallinnassa on tehokas koordinointi ja yhteistyö organisaation jäsenten välillä, myös tutkimusorganisaatiossa. Organisaation jäsenten tieto on erikoistunutta, joten sen integrointi ja jakaminen koko organisaation käyttöön on tärkeää. Organisaation sitoumus on tässäkin haasteessa avainasemassa. Jokainen organisaation jäsen on vastuussa sisäisen tiedon jakamisesta yhteisen edun hyväksi ja toiminnan esteiden poistamiseksi. Yhteinen visio ja jaetut arvot luovat osallistumisen tunteen työntekijöille. (Garrido-Moreno et al. 2014)

Tutkimusorganisaation, ja laajemmin yliopiston haasteita asiakashallinnan suhteen on useita. Yliopistot ovat monialaisia, niillä on laaja asiakasjoukko opiskelijoista organisaatioihin ja yrityksiin, ne tarjoavat laajasti erilaisia palveluita, yliopiston yksiköt ovat melko autonomisia, yksiköillä voi olla useita tietokantoja ja samaa tietoa voi olla useassa paikassa. Lisäksi samojen asiakkaiden kanssa voidaan käyttää useita kommunikointitapoja ilman ristiviittauksia, eli kommunikointia ei seurata. (University of Nottingham 2011)

CRM-järjestelmien käyttöönotossa yliopistossa on samanlaisia vaatimuksia ja haasteita kuin muissakin organisaatiossa, kuten:

- Selkeä CRM-strategia ja sovittu toteutussuunnitelma.
- Selkeästi tunnistettu mihin CRM-järjestelmää käytetään.
- Mahdollisuuksien mukaan liiketoimintaprosessien muuttaminen CRM-järjestelmään sopiviksi, koska järjestelmää voi olla vaikeampi muuttaa.

- Hyvän kommunikaation ja hyötyjen myymisen tarve, jotta ihmiset pääsevät sisälle projektiin.
- Järjestelmän juurruttaminen toimintaan voi kestää kauan. (University of Nottingham 2011)

Uusien asiakashallinnan toimintatapojen menestyksellinen käyttöönotto onnistuu Perryn et al. (2011) mukaan, jos henkilöstö ymmärtää muutoksen syyn ja kontekstin, osallistuu jollain tasolla muutosten implementointiin, pystyy näkemään muutosten hyödyt itse ja, jos heillä on mahdollisuus tuoda esiin huolia muutosten implementoinnista. Yhtenä haasteena asiakashallinnan käyttöönotossa on datan ja kontaktien jakaminen, sillä ihmiset voivat suojella omia kontaktejaan eivätkä halua jakaa niitä muille. Omien kontaktien suojelusta huolimatta ihmiset yleensä mielellään haluaisivat nähdä muiden ihmisten tai yksiköiden tiedot ja kontaktit. Yhtenä keinona kontaktien jakamiseen on korostaa sitä, että muut voivat kuitenkin jotain kautta ottaa yhteyttä samoihin kontakteihin, eli on parempi, että jokainen näkee olemassa olevat suhteet kiusallisten tapausten välttämiseksi. (Perry et al. 2011)

Esimerkiksi Turun ammattikorkeakoulussa CRM-järjestelmää käytetään jo joissakin yksiköissä sidosryhmäyhteistyön hallintaan. KKA:n (2012) tutkimuksen mukaan ”järjestelmän avulla on mahdollista panostaa asiakaslähtöisyyteen ja parantaa palvelujen laatua.” Tarkoituksena on kirjata sidosryhmäyhteistyön muodot jatkossa järjestelmään. Sidosryhmäyhteistyön muotoja ovat ammattikorkeakoulun tapauksessa harjoittelut, opinnäytetyöt, hankkeet, palvelututkimus ja kansainväliset yhteydet. (KKA 2012)

”Korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyö on moniulotteista, monella tasolla tehtävää ja erilaisiin toimintoihin integroituvaa toimintaa, jonka eksplisiittinen määrittäminen ja todentaminen on hankalaa.” Sidosryhmäyhteistyössä korostui KKA:n (2012) haastattelujen mukaan korkeakoulun henkilöstön ja ulkoisten sidosryhmien henkilötason suhteet. Korkeakouluissa sidosryhmäyhteistyön keskeisenä haasteena ja kehittämiskohteena pidettiin sen kehittämistä nykyistä jäsentyneempään ja kokonaisvaltaisempaan suuntaan. ”Erityisesti johdon ja hallinnon edustajat arvioivat, että sidosryhmäyhteistyön laadunhallintaan tulisi kehittää yhteiset väljät käytänteet ja mielekäs tapa ohjeistaa sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä.” Nykytilanteen heikkoudeksi korkeakouluissa katsottiin indikaattoreiden tai muiden sidosryhmäyhteistyön tavoitteiden seurannan mekanismien vähyys. (KKA 2012)

KKA:n tutkimuksessa (2012) nousi esille hiljaisen tiedon hyödynnettävyyden parantaminen dokumentoimalla sitä nykyistä paremmin, jolloin se olisi mahdollista saada koko organisaation tai yksikön käyttöön. Lakkalan (2018) toteuttamissa haastatteluissa TTK:n tutkimusyksiköiden johtajien toiveissa CRM-järjestelmälle jaetulla kärkipaikalla oli hiljaisen tiedon löytyminen rekisteristä. Hiljaisen tiedon muuntaminen eksplisiittiseksi tiedoksi on yhtenä vaiheena aiemmin esitellyssä SECI-prosessissa tiedon luomiseen. Kaikkea hiljaista tietoa ei voida kuitenkaan muuntaa eksplisiittiseksi tiedoksi eikä kaikkea eksplisiittistä tietoa voida tuoda käytäntöön (Nonaka et al. 2015, s. 26)

Anttilan (2016) tutkimuksessa CRM-järjestelmän käyttöönotosta yliopiston erillisyyksikössä onnistumista edesauttoivat johdon sitoutuminen CRM-hankkeeseen ja selkeä muutosviestintä järjestelmän avulla saatavista konkreettisista hyödyistä. Suurimpana haasteena oli organisaatioon vakiintuneiden käytänteiden ja toimintatapojen muuttaminen. Merkittävimmiksi hyödyiksi samassa tutkimuksessa tunnistettiin *viestinnän prosessien tehostuminen, projektinhallinnan kehittyminen ja systematisoituminen, projektiportfolion muodostuminen, kilpailukykyisen ja monipuolisen yritystietokannan luominen ja järjestelmän toimiminen osana organisaation muistia.*

2.6 Tutkimusorganisaation asiakashallinnan prosessikuvaus ja dokumentaatio

”Useimmissa tavanomaisissa CRM-työkalua sivuavissa toimintaprosesseissa on mahdollista ja kustannusten kannalta järkevää muokata samanaikaisesti sekä prosesseja että työkaluja. Yksityiskohtainen prosessimäärittely voidaan tehdä käyttöönoton yhteydessä osana tukimateriaalien tuotantoa. Tällöin voidaan olla varmoja siitä, että prosessit tulevat määritellyiksi aidon välineen tukemana, eivätkä vain kuvitelmien ohjaamana.” (Oksanen 2010, s. 78)

Prosessikuvaus on visuaalinen työkalu liiketoimintaprosessien analysointiin, kommunikointiin, keskusteluun ja dokumentointiin. Prosessikuvaus näyttää toimintojen ja informaation järjestyksen, eli miten ja kuinka hyvin nykyiset prosessit etenevät. Prosessikuvauksessa määritellään tarkasti jokainen vaihe yksittäisten henkilöiden ja järjestelmien kautta, ja niiden avulla voidaan tunnistaa kehityskohteita. Prosessikuvaukset auttavat myös standardisoimaan organisaation prosesseja.

Prosessikuvauksen tarkoituksena on kuvata prosessi siten, kuin se oikeasti etenee. Nykyisen prosessin perusteella voidaan kehittää halutunlainen paranneltu prosessi. (Chakravorty 2009)

”As-is” eli nykytilan selvittäminen alkaa valmistelulla, joka sisältää prosessiin liittyvien ihmisten kanssa työskentelyn ja nykyisen dokumentoinnin etsimisen. Toisena askeleena on informaation kerääminen prosessista ja informaation muuntaminen alustavaksi prosessikuvaukseksi. Kolmas askel on alustavan prosessikuvauksen läpikäyminen prosessiin liittyvien henkilöiden kanssa, minkä jälkeen prosessikuvaus päivitetään lopulliseen muotoon, ja tunnistetaan prosessin kehitysalueet. Prosessikuvauksen piirtämisessä alku- ja loppupisteet tulee olla selvillä eli tiedetään mitkä ovat prosessin sisään- ja ulostulot. (Chakravorty 2009)

Prosessin uudistamisen eli uudelleenmuotoilun vaiheet ovat seuraavat: (Kvist & Kilpiä 2006, s. 73)

1. Määrittele prosessille haastavat suorituskykyarvot.
2. Luo prosessille visio.
3. Ideoi vaihtoehtoisia ratkaisuja.
4. Arvioi vaihtoehdot.
5. Tee aikaan ja tehtäviin sidottu toteutussuunnitelma.
6. Toteuta prosessin uudistaminen johdonmukaisesti ja jämäkästi.
7. Sovi prosessin pelisäännöt niiden yksiköiden johdon kanssa, joita prosessi koskettaa.
8. Varmista nopeat hyödyt ja onnistumiset. Etene vaiheittain.

2.6.1 Asiakashankintaprosessi

Tutkimusorganisaation asiakashankintaprosessi voidaan työn tekijän mielestä katsoa noudattavan pitkälti UIC:n luontiprosessia eli yliopiston ja teollisuuden välistä yhteistyön aloitusta. UIC:n luontiprosessin vaiheiden määrä riippuu suhteen virallisuudesta ja monimutkaisuudesta. (Ankrah & Al-Tabbaa, 2015) Asiakashankinnan suunnittelussa tulee vastata tärkeisiin kysymyksiin: Mitä potentiaalisia asiakkaita tavoitellaan? Miten mahdollisia asiakkaita lähestytään? Mitä tarjotaan? (Buttle, 2009 s. 228)

UIC:n luontiprosessi etenee seuraavasti: (Ankrah ja Al-Tabbaa 2015)

1. Kumppanuuden tunnistaminen
 - Tarkoituksen määrittäminen.
 - yleisen tietämyksen kerääminen potentiaalisten yritysten kyvyistä ja
 - aikaisempien suhteiden tarkastelu.
2. Kontaktointi
 - Mahdollisten kumppaneiden tunnistaminen.
3. Kumppanin arviointi ja valinta
 - Potentiaalisten kumppaneiden strategisen kiinnostuksen objektiivinen arviointi,
 - potentiaalisten kumppaneiden väitettyjen ja todellisten kykyjen analysointi,
 - sopivien kumppaneiden yhdistelmän määrittely ja organisointi, ja
 - kumppaneiden valinta.
4. Kumppanuuden neuvottelut
 - Kumppanuuden määrittäminen,
 - dokumentoidun kumppanuuden päämäärän tai mission/vision määrittäminen ja sopiminen,
 - spesifien yhteisten tavoitteiden määrittäminen tiettyyn työhön,
 - kumppanuuden organisaatiollisen rakenteen määrittäminen,
 - kumppanuuden johtamisen ja hallinnan määrittäminen selvällä vastuunjaolla,
 - suunnitelman hyväksyminen,
 - merkkipaalojen määrittäminen,
 - menestysmittareiden tunnistaminen, ja
 - väli- ja lopputuotosten määrittäminen.
5. Sopimuksen allekirjoitus
 - Yhteistyö- tai immateriaalisopimuksen valmistelu ja allekirjoitus.

2.6.2 Asiakkaan säilyttäminen

Asiakkaan säilyttäminen on asiakkaan hankkimisen jälkeinen prosessi. Siihen sisältyy toimet, joita asiakkaan kanssa tai asiakkaalle tehdään. Tällaisia aktiviteetteja ovat tutkimusorganisaation tapauksessa muun muassa seuraavat: (Ankrah & Al-Tabbaa 2015)

- Tapaamiset ja verkostointi
- Kommunikointi

- Harjoittelu
- Henkilöiden liikkuvuus
- Työllistyminen/työllistäminen

Tapaamiset ja verkostointi sisältävät esimerkiksi viralliset neuvottelut, erilaiset konferenssit, messut, epäviralliset sosiaaliset tapaamiset, ja muut verkoston ylläpidon aktiviteetit. Kommunikointi tarkoittaa tutkimusten, raporttien ja uutiskirjeiden julkaisemista sekä tietenkin muuta kommunikointia sähköpostein, puheluin ja kasvokkain. Harjoittelu sisältää muun muassa yritysten kanssa tehtävät harjoittelujaksot, opinnäytetyöt ja kurssiyhteistyön. Henkilöiden liikkuvuus kattaa molemminpuolisen luentojen pidon sekä henkilöstön työskentelyn toisen osapuolen tutkimustiloissa. Työllistyminen sisältää sekä opiskelijoiden että yliopiston tutkijoiden työllistämisen yritysmaailmassa. (Ankrah & Al-Tabbaa 2015)

2.6.3 Tiedonhallintaprosessi ja tiedon dokumentointi

Tiedonhallintaprosessin yhtenä tavoitteena on saada hiljainen tieto näkyväksi ja nähdä sirpaleinen asiakasdata ja –historia tarinana. (Lakkala 2018) Hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi tiedoksi vaatii kuitenkin aktiivisia ja päättäväisiä toimenpiteitä SECI-mallin mukaisesti. Oleellisena osana tiedonhallintaprosessia on virheellisten tietojen korjaus, jossa jokaisella käyttäjällä tulee olla vastuu tiedon oikeellisuudesta. Käytännössä vastuu tarkoittaa tiedon korjausta tai korjauspyynnön esittämistä heti, kun virheellinen tieto huomataan. (Garrido-Moreno et al. 2014)

Yhteiset, selkeät ja käyttäjien ymmärtämät pelisäännöt ovat jatkuvan asiakastietojen laadun ylläpidon ensimmäinen edellytys. Asiakastietojen käsittelyyn liittyvien tilanteiden ja toimenpiteiden tunteminen sekä pelisääntöjen soveltaminen niihin on käyttäjän osattava. Toisena edellytyksenä on vastuullinen käyttökulttuuri, jossa jokainen käyttäjä kokee olevansa vastuussa yhteisen asiakastietokannan laadusta. Tietojen ylläpito on kaikkien yhteinen asia, eli virheet asiakastiedoissa tulee korjata heti, kun ne huomataan. (Oksanen 2010, s. 298)

Tiedonhallintaan kuuluu asiakastiedon kolme ulottuvuutta: (Garrido-Moreno et al. 2014)

- Tieto asiakkaille tyydyttämään tarpeet, esimerkiksi uutiskirjeet
- Tieto asiakkaista eli taustatiedot ja motivaatio

- Tieto asiakkailta eli aiempi käytös

2.6.4 Tietosuoja asiakashallinnassa

Tietosuojalla tarkoitetaan organisaation hallussa olevien henkilötietojen rekisteröintiä, käsittelyä ja luovutusta. Tietosuoja on ajankohtainen asia CRM:n implementoinnissa Euroopan laajuisen yleisen tietosuoja-asetuksen, GDPR:n, astuttua voimaan 25.5.2018. GDPR:n tarkoituksena on antaa parempi suoja henkilötiedoille ja enemmän keinoja hallita tietojen käsittelyä, yhtenäistää tietosuojasääntelyä kaikissa EU-maissa, ja vastata digitalisaatioon ja globalisaatioon liittyviin tietosuojakysymyksiin. Organisaatioilla on GDPR:n astuttua voimaan edelleen oikeus käsitellä henkilötietoja, jos käsittelylle on oikeutettu etu, esimerkiksi asiakkuus. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2019)

”Tietosuojaperiaatteiden mukaan henkilötietoja tulee käsitellä lainmukaisesti, asianmukaisesti ja rekisteröidyn kannalta läpinäkyvästi, luottamuksellisesti ja turvallisesti sekä kerättävä ja käsiteltävä tiettyä, nimenomaista ja laillista tarkoitusta varten.” Lisäksi henkilötietoja tulee kerätä vain tarpeellinen määrä tarkoitukseen nähden, päivitettävä aina tarvittaessa ja säilytettävä sellaisessa muodossa, josta rekisteröity on tunnistettavissa vain niin kauan kuin on tarpeen. ”Rekisterinpitäjän on myös pystyttävä osoittamaan, että se noudattaa tietosuojaperiaatteita.” (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2019)

2.6.5 Dokumentaatio

Dokumentaatio sisältää muun muassa ohjeita CRM:n käytöstä sekä CRM-pelissäännöt. CRM-pelissäännöt tarkoittavat dokumentaatiota, joka avustaa käyttäjää koulutuksien käyttöosaamisen soveltamiseen organisaation haluttuihin toimintatapoihin. Pelissäännöt vastaavat siis kysymyksiin *miksi*, *mihin* ja *miten* CRM-järjestelmää käytetään. ”Pelissääntöjen lisäksi käyttöönnoton onnistuneeseen toteutukseen tarvitaan myös muuta dokumentaatiota, esimerkiksi pikaohjeet tärkeimmistä toiminnoista, kuten sisäänkirjautumisesta ja yleisimmistä työprosesseista.” ”Toimintoketjujen kuvauksessa napakat ja selkeät askeleet ovat parhaita. Esimerkiksi näin:

1. Valitse A.
2. Syötä B.
3. Napsauta C.

4. Tapahtuu D.

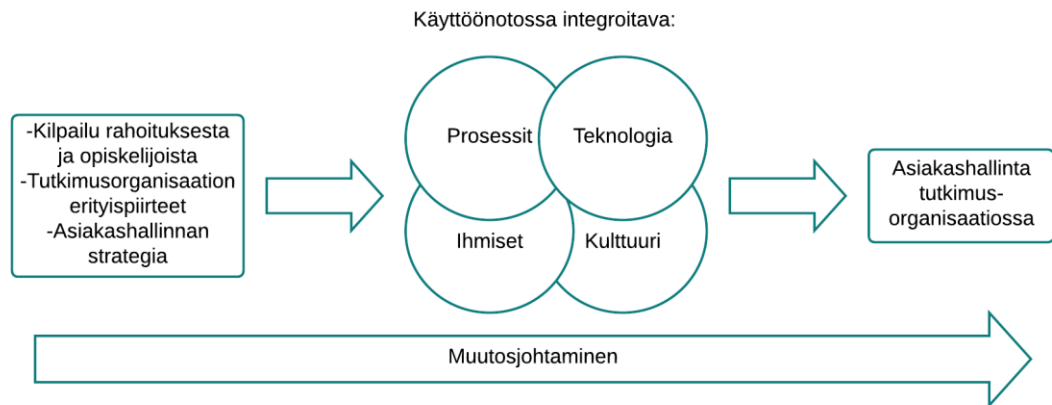
Oikeanlaiseen kuvaan tai kuvasarjaan yhdistettynä askeleilla rytmitetty ohje on nopeasti hahmotettavissa ja kannustaa ohjeiden käyttöön jatkossakin.” (Oksanen 2010, s. 258) Pelisääntöjen ylläpidossa kiteyttäminen ja yksinkertaistaminen ovat hyviä tavoitteita päivityksien yhteydessä, jotta vältetään liiallista raskautta ja pituuden lisääntymistä. (Oksanen 2010, s. 300)

2.7 Teorian synteesi

CRM eli asiakashallinta on lähtöisin markkinoinnista, ja on ollut aiemmin yritysten työkaluna. CRM:stä hyötyvät kuitenkin myös muut organisaatiot, esimerkiksi yliopistot. Yliopistojen välinen kilpailu opiskelijoista ja rahoituksesta on tiukentunut ja ulkopuolisen rahoituksen osuus on lisääntynyt, joten tarve systemaattiselle asiakashallinnalle on ilmeinen.

CRM tarkoittaa muutakin kuin pelkkää CRM-järjestelmää ja organisaation tulisi pyrkiä näkemään CRM strategisena osana liiketoimintaprosesseja. CRM voidaan jakaa prosessi-, teknologia-, ihmis- ja kulttuuritasoihin, joiden tasapainoinen integrointi on avainasemassa CRM-implementoinnissa. CRM-implementointi koostuu ennen käyttöönottoa tapahtuvasta strategisesta suunnittelusta, käyttöönotosta itsessään ja implementoinnin jälkeisestä arvioinnista. Implementointi-projekti vaatii vahvaa muutosjohtamista ja hyvää kommunikointia, sillä muutoksen kohteina ovat organisaatio, prosessit sekä kulttuuri, ja pohjimmiltaan yksittäiset työntekijät, joiden työtehtävät voivat muuttua dramaattisestikin.

Tutkimusorganisaation erityispiirteinä asiakashallinnassa ovat vahva autonomisuus, lukuisat ulkoiset sidosryhmät ja yliopistojen useiden laissa määrättyjen tehtävien yhteensovittaminen. Tämän työn kannalta tutkimusorganisaation asiakashallinnassa keskitytään uusien asiakkaiden hankkimisprosessin, asiakkaiden hoitoprosessin ja tiedonhallintaprosessin tarkasteluun, ja niihin liittyvien prosessikuvausten, käytänteiden ja dokumenttien laadintaan. Mahdollisia hyötyjä asiakashallinnassa ovat tehostunut viestintä, laaja yritystietokanta, toimiminen osana organisaation muistia ja toiminnan systematisoituminen. Kuvassa 7 on esitettyä teorian keskeiset osat asiakashallintaan ja sen käyttöönottoon liittyen.



Kuva 7. Tutkimusyksikön asiakashallinnan teoreettinen pohja.

3 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena konstruktivistisella tutkimusotalla hyödyntäen. Tutkimuksessa on keskitytty yhteen organisaation yliopiston sisällä ja vielä tarkemmin yhteen organisaation sisäiseen yksikköön. Tutkimuskysymykset on määritelty siten, että ne vastaavat tutkimuksen laajemman merkittävyyden lisäksi myös kohdeorganisaation tarpeisiin.

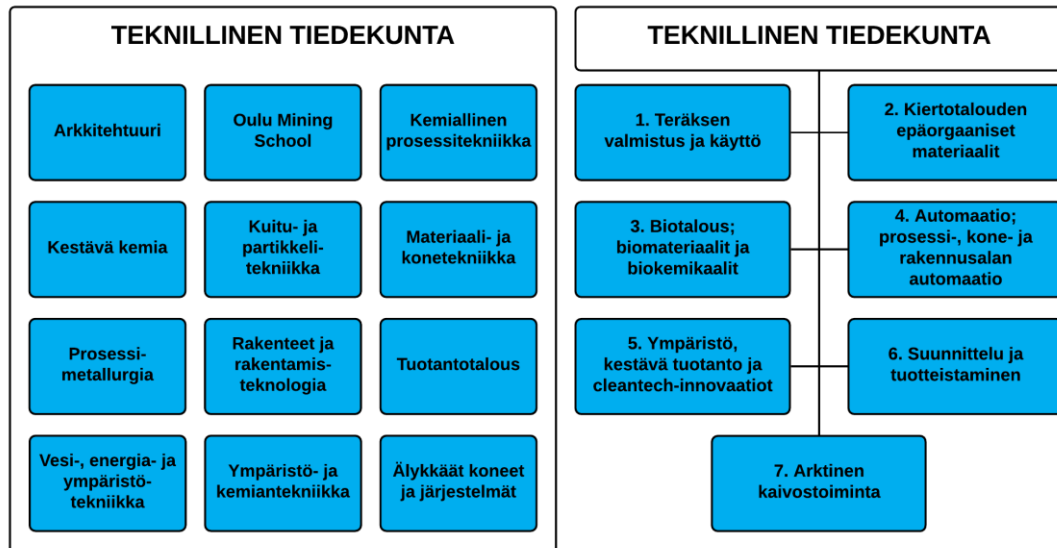
Aineiston alussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio eli Oulun yliopiston Teknillinen tiedekunta (TTK). Pilottiprojektin kohteena oleva tuotantotalouden tutkimusyksikkö on yksi 12:sta TTK:n tutkimusyksiköstä. Organisaation rakenteeseen ja strategiaan on perehdytty TTK:n nettisivujen ja organisaation sisäisten materiaalien pohjalta. Tuotantotalouden tutkimusyksikön nykytilaa on selvitetty Lakkalan (2018) diplomityön pohjalta ja pilottikäyttöönottoprojektin palaverissa. Kommentteja ja mielipiteitä asiakashallinnan nykytilasta on kuultu laajasti yksikön työntekijöiltä palaverien aikana. Työntekijät ovat saaneet myös vaikuttaa järjestelmän käyttöönottoon avoimien tilaisuuksien ja viestinnän kautta.

Työssä toteutettiin nykytila-analyysia ja konstruktiota iteratiivisena prosessina. CRM-implementoinnin pilottiprojektin käynnistyttyä luotiin pilotoinnin kohdeyksikköön sopivat prosessit ja käytänteet, joita päästiin tutkimaan myös käytännön tasolla pilotin edetessä. Aineistona käytetään pääasiassa CRM-implementoinnin pilottiprojektia, joka toteutetaan tuotantotalouden tutkimusyksikössä vuoden 2019 kevään aikana. Käyttöönottoprojekti ja asiakashallinnan käyttöönotto tiedekunnan tasolla on Suomessa ensimmäinen laatuaan.

3.1.1 Organisaatorakenne ja projektiryhmä

Oulun yliopiston teknillisessä tiedekunnassa (TTK) toimii vuoden 2019 alusta alkaen yhteensä 12 tutkimusyksikköä. Tutkimus on lisäksi järjestäytynyt seitsemään laajempaan, tutkimusyksiköiden rajat ylittävään tutkimusyhteisöön, joilla on omat teemansa. ”Tutkimusyhteisöt toimivat saumattomassa yhteistyössä alan yritysten, muiden sidosryhmien ja verkostojen kanssa.” Tutkimusyhteisöt ideoivat tutkimusryhmä- ja tiedekuntarajat ylittäviä tutkimusaiheita, sekä suunnittelevat uusia projektialkuja keihäänkärki- ja kehittämistiimeissä. (TTK 2019) Tutkimusyhteisöjen toiminta ei henkilökunnan keskustelujen perusteella vaikuta olevan kovin systemaattista, joten

tutkimuksen voidaan sanoa olevan suurelta osin tutkimusyksiköiden vastuulla. Tutkimusyksiköt vastaavat tällöin myös oman yksikkönsä asiakashallinnasta. TTK:n tutkimuksessa panostetaan Oulun yliopiston tutkimusstrategian mukaisesti painoalaan ”Kestävyyttä luovat materiaalit ja järjestelmät”. TTK:n tutkimusyksiköt ja tutkimusyhteisöt ovat esitettynä alla olevassa kuvassa.



Kuva 8. Teknillisen tiedekunnan tutkimusyksiköt (vas.) ja tutkimusyhteisöt (oik.).

Opetusta TTK:ssa järjestetään seitsemässä tekniikan alan tutkinto-ohjelmassa sekä kahdessa luonnontieteellisen alan tutkinto-ohjelmassa. Lisäksi tiedekunnissa on kuusi tekniikan alan ja kolme luonnontieteellisen alan kansainvälistä maisteriohjelmaa. Organisaatorakenne ja organisaation erikoispiirteet vaikuttavat CRM-strategiaan. Professoreiden johtamien tutkimusyksiköiden suhteellisen laaja autonomisuus tulee huomioida asiakashallinnan käyttöönottoa suunnitellessa, jotta TTK:n yhteiset toimintaperiaatteet saadaan vietyä myös tutkimusyksiköihin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tutkimusyksiköt voivat vaikuttaa siihen, kuinka laajasti järjestelmää tutkimusyksikössä käytetään, vaikka toimintaperiaatteet ovatkin yhteiset tutkimusyksiköiden kesken.

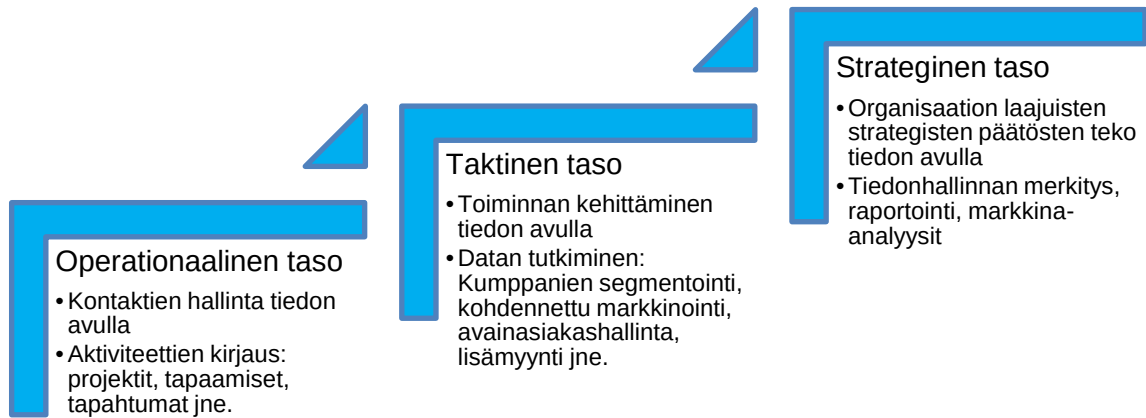
Oulun yliopiston CRM-projektiryhmä sisältää projektipäällikön, projektityöntekijän, teknisen pääkäyttäjän ja suunnittelijan, jotka työskentelevät Oulun yliopiston tietohallinnossa. Projektipäällikkö on vastuussa projektin etenemisestä, CRM-

järjestelmän kehittämisestä ja opetusmateriaalien laadinnasta sekä CRM-käyttöönoton suunnittelusta ja toteutuksesta. Projektityöntekijä toimii projektipäällikön ”oikeana kätenä” ja on mukana kaikessa toiminnassa, erityisosaamisena CRM:n käyttö tutkimusorganisaatiossa. Teknisen pääkäyttäjän vastuulla on tekninen tuki sekä järjestelmän ylläpito ja kehittäminen. Suunnittelija on mukana CRM-käyttöönotossa, erityisosaamisena kilpailutus, sopimusasiat ja palvelumuotoilu.

3.2 Kohdeyksikön asiakashallinnan nykytilanne ja strategia

Pilottiprojektin tutkimusyksikön nykytilanteessa asiakashallintaa ei yksikkötasolla hoideta kovin systemaattisesti. Käytössä on ainakin yksi excel-taulukko, joka on entisen työntekijän jäljiltä jäänyt käyttöön. Excel-taulukolla seurattiin yrityksiin tehtäviä kurssitöitä yhden pääaineen osalta. Yksilötasolla asiakashallintaa on hoidettu toimivasti omien kontaktien ja verkostojen avulla, mutta ongelmana on asiakastietojen siiloutuminen. Ulkoisten sidosryhmien kontaktitiedot ovat hajautuneet henkilökunnan henkilökohtaisiin rekistereihin esimerkiksi käyntikortteina ja sähköpostin yhteystietoina. Tutkimusyksikössä ei ole erikseen määriteltyä henkilöä, jonka tehtäviin kuuluisi asiakashallinnasta vastaaminen. Käytännössä jokainen tutkimusyksikköön kuuluva hoitaa asiakashallintaa omien ja yksikön tarpeiden mukaisesti.

Kolmiportaisen CRM-käyttötason (operationaalinen, taktinen ja strateginen) mukaisesti pilottiprojektin tutkimusyksikkö on osittain operationaalisella tasolla. Yksikkötasolla kontakteja ja aktiviteetteja ei vielä kirjata systemaattisesti, mutta yksilöt voivat hoitaa omia asiakkaitaan systemaattisesti. Yksikön tavoitteena on siirtyä taktiselle tasolle ja myöhemmin toivottavasti koko tiedekunnan laajuisesti strategiseen asiakashallintaan. Alla olevassa kuvassa on esitetty kolmiportainen jako CRM-käyttötason mukaan ja eri tasoihin liittyvät toiminnot.



Kuva 9. Kolmiportainen jako CRM-käyttötason mukaan (mukaillen KSA 2007).

Operationaalisella tasolla tiedon avulla hallitaan kontakteja ja kirjataan CRM-järjestelmään asiakkaisiin/kumppaneihin liittyvät aktiviteetit. Taktisella tasolla asiakashallintaa pyritään kehittämään tiedon ja datan avulla. Taktiselle tasolle kuuluu muun muassa kumppaneiden segmentointi, kohdennettu markkinointi ja avainasiakashallinta. Strategisella tasolla tiedon avulla tehdään strategisia päätöksiä organisaation laajuisesti, tiedonhallinta on organisoitua ja datan avulla voidaan tehdä raportteja ja markkina-analyyskejä. (KSA 2007)

Lakkalan (2018) tutkimuksessa ilmeni, että tutkimusyksiköiden johtajien tarpeet CRM-järjestelmälle ovat suhteellisen yksinkertaisia: hyvin lajiteltu sidosryhmärekisteri, tehokkaat hakumenetelmät, mahdollisuus viestinnän systematisoinnille ja yksinkertainen käyttöliittymä. Yksiköiden sisäisiä tarpeita ei Lakkalan (2018) tutkimuksessa selvitetty tarkemmin, mutta ne sisältyvät seuraavan luvun käyttöönottoprosessin määrittelyihin. Tietojen läpinäkyvyys parantaa yksiköiden välistä yhteistyötä ja helpottaa raportointia. Lakkalan (2018) tutkimuksessa selvitettiin tutkimusyksiköiden asiakashallinnan nykytilaa tutkimusyksiköiden johtajien haastattelujen avulla ja luotiin CRM-järjestelmän käyttöönotolle prosessikaavio, joka on kuvattuna seuraavassa luvussa (kuva 10).

Lakkalan (2018) haastatteluissa nousi esiin muun muassa seuraavia huomioita, jotka ovat myös kirjallisuudessa tuotu esiin useasti: Muutos lähtee siitä, että yksikkö huomaa itse tarpeen asiakashallinnan kehittämiseksi. CRM-projekti ei ole pelkkä IT-järjestelmän

Prosessikaaviossa käyttöönottoon liittyvät koulutustilaisuudet ovat turkoosin/mintunvihreän värisiä, määrittelyprosessit keltaisia, toimenpiteet sinisiä ja alku- ja jälkitoimenpiteet vihreitä. Prosessikaavion mukaisesti CRM-käyttöönotto alkaa avainkäyttäjän valinnalla, joka tehtiin tuotantotalouden yksikössä jo etukäteen. Käyttöönottoa edeltää myös suunnittelupalaverit. Käyttöönottoprosessi alkaa CRM:n periaatteiden esittelyllä ja orientaatiotilaisuudella, joka pidettiin maaliskuussa tuotantotalouden yksikössä. Määrittelykysymykset (avain)asiakkaista, asiakkuuden tavoitteista ja asiakkuusprosessista esitetään toisessa CRM-sessiossa, joka pidettiin tuotantotalouden yksikössä samalla viikolla orientaatiotilaisuuden kanssa. Määrittelyiden jälkeen keskitytään asiakashallinnan periaatteisiin, prosesseihin ja toimintatapoihin, minkä jälkeen esitellään tarkemmin käyttöönotettavaa Microsoft Dynamics 365 -järjestelmää. Pilottikäyttöönotossa edellä mainitut vaiheet yhdistettiin toiseen sessioon. Seuraavina askeleina ovat tutkimusyksikön asiakasdatan vieminen järjestelmään, CRM-järjestelmän käyttöehtojen hyväksyminen, lisenssien ja käyttöoikeuksien myöntäminen, järjestelmän käyttökoulutus ja varsinainen käyttöönotto.

Ennen ensimmäistä orientaatiotesiä käyttöönottoa suunniteltiin kolmessa palaverissa osan projektiryhmän jäsenien sekä tuotantotalouden yksikön tulevan avainkäyttäjän kanssa. Ensimmäisissä palavereissa suunniteltiin käyttöönoton aikataulutusta, tarvittavia materiaaleja ja perehdytystilaisuuksia. Perehdytystilaisuuksien lukumäärä, sisältö, kesto, paikka ja osallistujat mietittiin palavereissa sopiviksi. Viimeisessä palaverissa suunnitelmia esiteltiin tuotantotalouden tutkimusyksikön johtajalle ja kahdelle yksikön professorille.

Tuotantotalouden CRM-pilottikäyttöönottoon liittyen projektiryhmän tavoitteina oli avainkäyttäjän ja muiden käyttäjien koulutus, asiakkuusprosessien ja -menettelytapojen kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa sekä asiakashallinnan systemaattiset toimintatavat ja CRM-järjestelmän tehokas hyödyntäminen asiakasrajapinnassa. Projektiryhmän luomista TTK:n CRM-käyttöönoton suorituskykymittareista tärkeimpänä on tavoite, että CRM-järjestelmä on käytössä TTK:n tutkimusyksiköissä vuoden 2019 loppuun mennessä. Muut suorituskykymittarit ovat:

- Datan määrä ja laatu:
 - Yhteistyöryitykset jaoteltu tutkimusyksikön osaamisen mukaan.
 - Yhteistyöryitysten tiedot sovittujen määritysten mukaisesti.

- Käyttöönoton varmistaminen:
 - CRM-järjestelmän ja asiakashallinnan tuki- ja opetusmateriaalit.
 - Avainkäyttäjien ja tutkimusyksiköiden koulutukset ja jälkiseuranta.
 - Asiakashallinnan käytänteiden luominen ja vakiinnuttaminen
- Tutkimusyksikön käyttäjien saama tuki:
 - Käyttäjäpalautteen kerääminen ja tarvittavat toimenpiteet.
 - CRM-tiimin vastausaika käyttäjän palvelupyyntöön /ongelmatilanteeseen.

3.3.1 Sessio #1 Orientaatio

Ensimmäisessä tutkimusyksikön yhteisessä CRM-tilaisuudessa esiteltiin CRM-projektin taustoja, nykytilannetta ja tulevaisuuden suunnitelmia. Tilaisuuden tarkoituksena oli tutustuttaa tutkimusyksikön henkilökunta asiakashallinnan perusteisiin, implementoitavaan järjestelmään ja asiakashallinnan mahdollisiin hyötyihin ja käyttökohteisiin tutkimusyksikössä. Tilaisuudessa pyrittiin luomaan positiivista muutosvalmiutta järjestelmän käyttöönottoon. Tilaisuuden pitivät tietohallinnon CRM-projektin projektipäällikkö ja projektityöntekijä. Osallistujat saivat avoimesti kommentoida, esittää kysymyksiä ja huolenaiheita sekä keskustella yleisesti tulevasta käyttöönotosta.

CRM Oulun yliopistossa määriteltiin tarkoittavan menettelytapoja, joilla kehitetään avointa, yhtenäistä ja läpinäkyvää asiakas- ja sidosryhmätoimintaa. CRM perustuu ennalta sovittuihin pelisääntöihin ja sisäiseen yhteistyöhön ja sen tavoitteena on positiivinen ja ammattimainen asiakaskokemus kaikissa yliopiston asiakaskanavissa. Tarve tehokkaammasta asiakashallinnasta tuotiin esille painottamalla CRM-järjestelmän olevan kilpailuetu. Kuten työssäkin on aiemmin sanottu, yliopistojen kilpailu ulkopuolisesta rahoituksesta kasvaa. CRM-järjestelmän etuja ovat muun muassa seuraavat:

- CRM-järjestelmä mahdollistaa systemaattisen asiakashallinnan sekä laajan ja monipuolisen yritystietokannan.
 - Jaottelu toimialan, koon, sijainnin jne. mukaan
- Viestintäprosessien ja projektisalkunhallinnan tehostuminen
 - Tarkoin kohdennetut uutiskirjeet ja tiedotteet sekä markkinointityökalut
- Monitieteellisen yhteistyön läpinäkyvyys ja lisääminen

- Tutkimusyksikkörajat ylittäviä yhteishankkeita, tutkimus- ja harjoitustyöprojekteja yritysten kanssa
- CRM toimii organisaation sisäisenä muistina
 - Mitä yhteistyötä on tehty kenenkin kanssa, yhteystietojen säilyminen henkilöstön vaihtuessa, raportointi ja seuranta

Muutamia kysymyksiä olivat esimerkiksi huoli järjestelmien suuresta määrästä ja miten vielä yksi järjestelmä lisätään nykyisiin prosesseihin. Projektipäällikkö vakuutti, että tarkoituksena on tehdä järjestelmän käytöstä ja asiakashallinnan prosesseista mahdollisimman integroituja ja käyttäjäystävällisiä, jotta käyttöön tarvittava aika olisi mahdollisimman pieni eikä käyttäjien tarvitse manuaalisesti syöttää tietoja eri järjestelmiin. Käyttäjäystävällisyyteen pyritään muun muassa suunnittelemalla asiakashallinnan prosesseja yhdessä, jolloin todelliset loppukäyttäjät voivat vaikuttaa prosesseihin peilaamalla niitä heidän nykyisiin työtehtäviinsä.

Session lopussa kerrottiin seuraavan session agendalla olevat asiat ja kutsuttiin kaikki asiasta kiinnostuneet tulemaan paikalle, jotta lopullisista asiakashallinnan prosesseista ja käytänteistä saadaan mahdollisimman hyvin käyttäjiä palvelevia. Järjestelmän tarkoituksena on kuitenkin tukea tutkijoiden ja henkilökunnan työtä, eikä vain aiheuttaa lisää työkuormaa ilman merkittäviä hyötyjä. Sessiossa esitetyt materiaalit lähetettiin osallistujille sähköpostilla tarkempaa tutustumista varten.

3.3.2 Sessio #2 Määrittely-workshop

Toisen CRM-session tavoitteena oli yhdessä määritellä tutkimusyksikön kannalta asiakashallintaan liittyviä termejä, prosesseja ja käytänteitä. Sessiossa oli paikalla CRM-projektipäällikkö, CRM-projektityöntekijä, tutkimusyksikön johtaja, tutkimusryhmien edustajia ja muita asiasta kiinnostuneita työntekijöitä.

Sessiossa keskusteltiin, mitä termit prospect, asiakas ja avainasiakas tarkoittavat tuotantotalouden tutkimusyksikön kannalta. Tavoitteena oli saada määriteltyä termit järjestelmän sujuvaa käyttöä varten. Yleisestä 'asiakas'-sanasta nousi keskustelua ja kysymyksiä moneen kertaan. Paikallaolijat kyseenalaistivat sen sopivuutta yliopiston sidosryhmätyöskentelyyn, joka kallistuu enemmän kumppanuus- ja yhteistyösuhteisiin. Sessiossa oltiin melko yksimielisiä siitä, että kuvaavampi ja helpommin sisäistettävä termi olisi 'kumppani'. Yliopiston CRM-käytössä puhutaan enemmän yhteistyöstä ja

kumppanuuksista kuin asiakkaista. Asiakas-termiin liitetään myös mielikuvia myynnin pakottamisesta ja muista kuluttajamyynnin tutuista ilmiöistä.

Keskustelua herätti myös historiatietojen kerääminen, ja miltä ajalta niiden kerääminen olisi järkevää. Käyttöön otettava CRM-järjestelmä on yksikölle uusi, joten siellä ei ole historiatietoja nykyisistä ja entisistä asiakas-/kumppanuussuhteista. Ideaalitilanne olisi saada nykyisen henkilökunnan asiakaskontaktit ja -tiedot kerättyä järjestelmään. Historiatietojen kerääminen vaatii manuaalista työtä, joten tietojen ajallinen raja oli osallistujien mielestä järkevää. Lopullisia päätöksiä asiasta ei vielä tehty. Diplomitöiden keräämistä pidettiin yksinkertaisimpana aloituksena tietojen keräämiseen. Diplomityöt ovat sähköisinä vuodesta 2013, joten niiden tiedot ovat suhteellisen helposti saatavilla ja kerättävissä CRM-järjestelmään.

Sessiossa keskusteltiin lisäksi tuotantotalouden yksikön tarjoamista palveluista/tuotteista asiakkaille/kumppaneille. Tutkimusyksikön johtaja piirsi yksikön tuoteportfolion jaoteltuna koulutukseen, tutkimukseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Yksiköiden saama rahoitus Opetus- ja kulttuuriministeriöltä (OKM) perustuu näiden kolmen alueen kokonaisuuteen, ja rahoituksen osuus jakautuu vuonna 2021 prosenttisuhteella 42%/34%/24% koulutukseen, tutkimukseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen (koulutus- ja tiedepolitiikan tavoitteet) (OKM 2019). Osioiden sisäiset rahoituskriteerit näkyvät kuvassa 11, mutta niihin ei tässä työssä perehdytä. Tutkimusyksikön johtajan piirtämään kuvaan pohjautuen, kuvassa 11 on esitettyä tuotantotalouden yksikön palvelutarjonta/tuoteportfolio, johon on lisätty OKM:n rahoituksen osuudet.

Rahoituksen osuus		Aktiviteetit
42%	Koulutus	DI-työ Kandidaatintyö Kurssiharjoitus Erikoistyö Vierailijaluento
34%	Tutkimus	Tutkimusprojekti Tutkimusraportti Väitöskirja (Artikkeli)
24%	Yhteiskunnallinen vaikuttaminen	OIA (Oulun innovaatioallianssi) Newsletter Yliopistoyhteisölliset tehtävät Ministeriöyhteistyö

Kuva 11. Tuotantotalouden yksikön palvelutarjonta/tuoteportfolio.

Palvelutarjonnassa koulutuksen alaisuuteen liittyy DI-, kandidaatin- ja erikoistyöt, kurssiharjoitukset sekä vierailijaluennot. Tutkimuksen alueella palveluita/tuotteita ovat tutkimusprojektit, tutkimusraportit, väitöskirjat ja osittain artikkelit. Yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen liittyy OIA eli Oulun innovaatioallianssi, joka on mainittu myös Oulun yliopiston strategiahankkeissa, newsletter eli uutiskirje, yliopistoyhteisölliset tehtävät sekä ministeriöyhteistyö.

Session alkupuolella tutkimusyksikön johtajan mielipide asiakashallinnan periaatteesta oli ”Mieluummin yhteistä hyvää kuin yksilön omistamaa”, mikä tarkoittaa yhteisiä käytäntöjä ja avointa toimintaa asiakkaiden suhteen. Joissain yksiköissä, yksiköiden välillä ja jopa yksiköiden sisällä ongelmana voi olla haluttomuus jakaa tietoa. Kontaktitietojen jakaminen koettiin session osallistujien mukaan turvalliseksi, koska pelkkä kontaktitieto ei tarkoita asiakassuhdetta, johon vaaditaan kahden henkilön välinen historia. Termien prospect, asiakas ja avainasiakas määrittelyssä pyrittiin erottamaan termit toisistaan. Selvin ero saatiin asiakkaan ja avainasiakkaan välille, sillä sessiossa oltiin melko yksimielisiä, että yksiköllä tulisi olla vain kourallinen avainasiakkaita, jotka ovat yksikön tärkeimpiä kumppaneita. Avainasiakkaiden hoitosuunnitelmien tulisi erota asiakkaiden hoitosuunnitelmista erilaisten prosessien ja käytänteiden osalta. Termille prospect ehdotettiin määritelmäksi, että organisaatioon on oltu jossain yhteydessä.

Ehdotus asiakkaan määritelmälle oli sopimuksen teko, ja avainasiakas tarkoittaa yksikölle strategisesti tärkeää kumppania. Oleellinen kysymys on myös, vahvistetaanko vanhoja asiakkaita vai otetaanko uusia asiakkaita?

3.3.3 Käyttöönoton eteneminen sessioiden jälkeen

Kahden ensimmäisen session jälkeen projektissa alkoi käyttäjälisenssien odottaminen toimittajalta, mikä viivästytti käyttäjäkoulutusten alkamista ja projektin yleistä aikataulua. Sessioiden jälkeen seuraavana toimenpiteenä on tulevien käyttäjien koulutus järjestelmän käyttöön. Koulutuksesta vastaavat CRM-projektin projektipäällikkö ja projektityöntekijä.

Koulutuksen jälkeen alkaa varsinainen käyttöönotto ja järjestelmän säännöllinen käyttö sovittujen käytänteiden mukaisesti. Käyttöönoton jälkeen alkaa jälkiseuranta ja käytön syventäminen, jolloin nähdään myös, miten järjestelmä toimii päivittäisessä käytössä yksikön toiminnan tukena.

3.4 Microsoft Dynamics 365 -järjestelmä

Käyttöönotettavana järjestelmänä tutkimusyksikössä, ja myöhemmin koko tiedekunnassa, toimii Microsoft Dynamics 365, josta työssä käytetään myös nimiä D365 ja Dynamics. Microsoft Dynamics 365 on pilvessä toimiva CRM-järjestelmä eli kokoelma liiketoimintasovelluksia, joiden tarkoituksena on tukea asiakassuhteisiin liittyviä toimintoja, kuten myyntiä, markkinointia, asiakaspalvelua ja uusien asiakkaiden hankkimista. Microsoft markkinoi Dynamicsia nykyaikaisena integroituvana palveluna, jossa organisaatio voi valita juuri itselleen tarpeelliset sovellukset. Liiketoimintasovellukset toimivat samassa käyttöympäristössä, käyttävät yhtenäistä tietomallia ja ovat integroitavissa Office 365:n, LinkedIn:n ja muiden tietolähteiden kanssa, joten saumaton työskentely sovellusten välillä pitäisi olla helppoa. (Microsoft 2019a)” Kun tiedot ovat järjestelmässä, alkaa todellinen hauskanpito. Keräämiesi tietojen avulla voit suunnitella toimintaasi, seurata ryhmäsi toimintaa ja tehdä harkittuja päätöksiä siitä, miten vaalit asiakassuhteita ja luot elinikäisiä suhteita heidän kanssaan.” (Microsoft 2019b) Käyttöönotettava CRM-järjestelmä on suunniteltu helpottamaan päivittäisiä työtehtäviä yritysrajapinnassa.

D365-järjestelmää käytettäessä termit **tietue** ja **tietuetyyppi** on hyvä tuntea. **Tietue** on täydellinen tietoyksikkö eli verrattavissa taulukon riviin, jossa on useita sarakkeita. Asiakkaan tietueessa voi olla esimerkiksi yrityksen nimi, osoite ja yhteyshenkilön nimi. Jokainen tietue, joka lisätään järjestelmään, kuuluu tiettyyn **tietuetyyppiin**: esimerkiksi asiakas, yhteyshenkilö, liidi ja prospect. Tietuetyppien avulla voi ryhmitellä ja järjestää samankaltaisia tietoja. (Microsoft 2017) Asiakkaiden luokittelussa D365:ssa käytetään termejä prospect, customer ja key customer. Järjestelmä otetaan käyttöön englanninkielisenä, mutta järjestelmän termien suomennoksia käytetään myös viestinnässä ja koulutuksissa.

D365 rakentuu ohjelmista, jotka toimivat Unified Interface –käyttöliittymän päällä. Ohjelmat käyttävät samoja yhteisiä yritystietoja, mutta ohjelmien toiminnallisuudet eroavat käyttötarkoituksen mukaan. D365-lisenssit ovat yleensä ohjelmistokohtaisia, eli lisensseihin sisältyy tiettyjen organisaation tarvitsemien ohjelmistojen käyttöoikeus. Ohjelmistoja voi lisätä lisensseihin tarpeen tullen.

Järjestelmän kaikkia ominaisuuksia ei tässä työssä esitellä, vaan esille nostetaan tuloksien kannalta hyödyllisiä ominaisuuksia. Käyttäjäkoulutuksissa järjestelmän toiminnot ja periaatteet opetetaan käyttäjille. D365 tarjoaa esimerkiksi mahdollisuuden seurata käyttäjien tekemiä muutoksia ja aktiviteetteja. Seurannasta käytetään nimitystä activity logging tai audit logging. Aktiviteettien seuraaminen auttaa säilyttämään järjestelmän datan turvallisuuden ja yksityisyyden suojan, ja GDPR:n mukainen toiminta on helpompaa. Aktiviteetteja seuraamalla pyritään huomaamaan mahdolliset tietovuodot esimerkiksi tietojen tai raporttien ulosviennin muodossa. Tarkastuslokin (audit log) avulla järjestelmänvalvoja saa vastauksia esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: Kuka käytti järjestelmää ja milloin? Kuka päivitti kentän tietoa ja milloin? Mikä oli kentän edellinen arvo ennen päivitystä?

Microsoftin Outlook-sähköpostisovellus on käytössä yliopiston henkilökunnalla ja opiskelijoilla, ja D365:n ja Outlookin integraatio onnistuu helposti. Dynamics 365 App for Outlook on Office-laajennuksen avulla voi muun muassa linkittää sähköposteja ja tapaamisia Dynamicsin tietueisiin ja luoda uusia kontakteja suoraan Outlookista. Muutkin Microsoftin sovellukset, esimerkiksi Officen ohjelmat, OneNote ja Teams on mahdollista linkittää tai integroida D365:een.

Markkinointi-ohjelmassa D365 mahdollistaa useita toimintoja, esimerkiksi automaattiset asiakaspolut, joita voi kustomoida organisaation tarpeisiin. Esimerkiksi uusille uutiskirjeen tilaajille lähetetään automaattisesti sähköposti, jonka linkkiä painamalla asiakas siirtyy seuraavaan askeleeseen, jossa myyjä ottaa asiakkaaseen yhteyttä. Markkinoinnin dashboardeina D365 tarjoaa liidien luomisen, asiakaspolun, sähköpostimarkkinoinnin ja tapahtumahallinnan.

Asiakasviestinnän seuraamisessa D365:ssä käytetään toimintoja eli aktiviteetteja. Aktiviteetteja ovat esimerkiksi muistiinpanot, sähköpostit, puhelut, tapaamiset ja delegoitavat tehtävät. Aktiviteetteihin lisätään automaattisesti aikaleimat ja aktiviteetin luoja. Aktiviteettilista näyttää asiakkaan historian, ja aktiviteetteja pystyy laajasti etsimään ja suodattamaan. Aktiviteetit kootaan niihin liittyviin tietueisiin, esimerkiksi yrityksen yhteyshenkilöön liitetty aktiviteetti näkyy myös yritystä tarkastellessa. Yhteystietoja, asiakkaita, liidejä tai muita asiakastietoja voi myös seurata reaaliaikaisesti tarvittaessa.

Yritysrekisteri on muokattavissa käyttäjän tarpeisiin, ja muidenkin näkymien muokkaus on mahdollista yksikön ja käyttäjien toiveiden mukaisesti. Yritysrekisteriin liittyen laajat hakutoiminnot ovat hyödynnettävissä esimerkiksi viestinnässä, raportoinnissa, analysoinnissa ja hankekumppaneiden etsinnässä.

D365:ssä voidaan luoda liiketoimintaprosessien kuvaus toimintoihin vaadittavista aktiviteeteista. Laaditun prosessikuvauksen mukaan toimimalla varmistutaan, että kaikki tarvittavat tehtävät tulevat tehdyiksi ennen seuraavaan askeleeseen siirtymistä. Liiketoimintaprosessit toimivat järjestelmässä myös käyttäjien oppaina, ne ovat polkuja joita käyttäjät voivat seurata tietyn lopputuloksen saavuttamiseksi. Liiketoimintaprosesseja voidaan automatisoida työnkulkuprosesseilla, jotka eivät vaadi käyttäjän toimia.

3.5 Muutosjohtaminen pilottikäyttöönottoprojektissa

CRM-järjestelmän käyttöönottoprojekti ja asiakashallinnan prosessien ja käytänteiden uusiminen ovat osa muutosprojektia, jota tulee johtaa tehokkaasti. Muutosprojektin onnistumisen osatekijät on otettu projektin suunnittelussa huomioon. Ennen projektin alkua on määritelty, mikä muutos halutaan toteuttaa, CRM-järjestelmän käyttöönotto.

Muita osatekijöitä ovat tehokas viestintä, henkilöstön kehittäminen, johtaminen vision avulla, valtuuttaminen ja riittävän tuen antaminen. Projektin viestintään on perehdytty seuraavissa kappaleissa, ja muut osatekijät ilmenevät käyttöönottoprojektin vaiheissa.

Viestintää tarvitaan koko projektin ajalta, alkaen muutosvisiosta, perehdytykseen ja onnistumisen seurantaan asti. Käyttöönottoprojektin viestinnän toteutuksesta on tehty viestintäsuunnitelma, jossa on määritelty viestinnän sisältö, ajankohta, viestintäkanavat, kohderyhmä sekä viestinnän vastuuhenkilöt. Ennen käyttöönottoa ja sen aikana ensisijaisena viestintäkanavana käytettiin sähköpostia, ja projektin edetessä viestintää on tarkoitus laajentaa myös Oulun yliopiston Notio-intraverkkoon, jossa viestit ja tiedotteet ovat koko yliopiston henkilöstön nähtävillä ja säilyvät pitkään. Eri viestintäkanavien käyttäminen parantaa sekä viestinnän vaikuttavuutta että näkyvyyttä.

Ennen käyttöönottoa viestinnän tarkoituksena on luoda henkilöstölle selkeä muutosvisio eli mikä muuttuu, miksi ja mitä siitä seuraa. Käyttöönottovaiheessa viestinnässä keskitytään myös käytännön järjestelyihin eli milloin ja miten käyttöönotto tapahtuu, miten työtehtävät muuttuvat ja mistä saa mahdollisesti tukea. Viestinnän tulisi valmistaa henkilöstöä käyttöönottoon, olla avointa ja informatiivista sekä luoda positiivista henkeä asiakashallintaan liittyen.

Haasteina CRM-projektissa ovat Lakkalan (2018) haastattelujen mukaan henkilöstön sitoutuminen, muutosvastarinta, alkuinnostuksen laantuminen ja järjestelmän päivitysahkeruuden puute. Yhteiset pelisäännöt ovat tärkeitä, jotta henkilöstö käyttää järjestelmää yhtenäisesti. CRM-järjestelmissä kaikki käyttäjät voivat muokata ja tuottaa järjestelmän tietoa, joten käytäntöjen on oltava yhtenäiset.

3.6 Muiden yliopistojen asiakashallinnan benchmark

Vertailua ja vertaisoppimista muiden yliopistojen käyttämiin ja suunnittelemiin asiakashallinnan toteutuksiin tehtiin Itä-Suomen yliopiston, Jyväskylän yliopiston ja Aalto-yliopiston kanssa. Jyväskylässä paikan päällä tehdyssä kolmen yliopiston tilaisuudessa pyrittiin oppimaan muiden yliopistojen toteutuksista ja selittämään oman yliopiston nykyistä tilannetta ja tulevaisuuden suunnitelmia asiakashallinnan suhteen. Painopiste Jyväskylän tapaamisessa oli alumniverkon hallinnassa ja alumnitoimintaan liittyvien ratkaisujen toteuttamisessa, joten suoranaista yhteyttä niillä ei ollut

tutkimusorganisaation asiakashallintaan. Jyväskylässä toteutetaan asiakashallintaa kuitenkin samalla ohjelmistolla, joten vierailulla oli hyödyllistä nähdä, minkälaisen asioiden kanssa muualla painitaan.

Aalto-yliopistoa on benchmarkattu jo vuonna 2018 tehdyssä diplomityössä CRM-järjestelmän implementoinnista, josta saatua materiaalia käytettiin myös tässä työssä. Lisäksi suunniteltiin toista etäoppimistilaisuutta, jossa käsiteltäisiin asiakashallinnan nykytilannetta, heidän tekemiään prosessikuvauksia ja käytänteitä sekä heidän dokumentaation tasoaan. Tilaisuus ei kuitenkaan toteutunut suunnitelmien mukaan, joten ajantasaista tietoa ei saatu tätä työtä varten.

4 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulokset muodostuvat peilaamalla lähdekirjallisuuden parhaita käytäntöjä tutkimuksen kohteena olevan yksikön toimintaan asiakashallintaan liittyen. Pilottiprojektin käyttöönottovaiheen materiaalien, suunnittelupalaverien, CRM-sessioiden ja muiden yliopistojen benchmarkien perusteella voidaan luoda tutkimusyksikölle sopivat asiakashallinnan prosessit ja käytänteet, jotka soveltuvat myös ainakin lähtökohdaksi muiden TTK:n yksiköiden CRM-käyttönotossa. Tuloksista löytyy samoja elementtejä kuin Paynen ja Frown (2005) CRM-strategia- ja implementointimallista (kuva 2).

Ensimmäisenä esitellään kumppanikeskeiseen strategiaan liittyen tutkimusyksikön palvelutarjonta, josta selviää mitä tutkimusyksikkö voi sidosryhmille tarjota ja miten tarjonta välittyy asiakashallintaan. Palvelutarjonnasta käy ilmi myös minkälaisia prosesseja asiakashallintaan liittyy tutkimusyksikössä ja millä tuotteilla tutkimusyksikkö voi luoda arvoa. Palvelutarjonnan jälkeen siirrytään asiakashallinnan käytännön prosessien kuvaamiseen. Prosesseista kuvataan kumppanuuden luonti, yhteistyöprosessi kurssitöihin liittyen, aktiviteettien lisäys järjestelmään, yritysten etsiminen ja kontaktointi sekä after sales –prosessi eli kumppanuuden hoitosuunnitelma. Prosessien kuvaukset ovat osa implementointivaihetta ja selventävät tiedonhallinta- ja integrointiprosesseja. Prosesseja tukemaan luotiin asiakashallinnan käytänteitä, jotka sisältävät pelisääntöjä, ohjeita toimintaan, ja asiakashallinnan käyttäjäroolit ja toimenkuvat.

Prosessikuvauksissa käytettävissä termeissä CRM-käyttäjä tarkoittaa tutkimusyksikön henkilöä, joka käyttää CRM-järjestelmää. CRM-käyttäjä voi olla muun muassa professori, tutkija, opettaja tai tutkimusapulainen, kunhan hänellä on käyttäjälisenssi. CRM-järjestelmä tarkoittaa käyttöönotettavaa CRM-järjestelmää eli Microsoft Dynamics 365:sta. Kumppani tarkoittaa yhteistyössä olevaa organisaatiota, eli yritystä, rahoittajaa tai muuta organisaatiota, ja kumppanuus on yhteistyösuhde. Yritystiedot sisältävät kaiken CRM-järjestelmässä olevan tiedon yrityksestä tai organisaatiosta, muun muassa historiatiedot aikaisemmasta yhteistyöstä sekä yrityksen kontaktit. Kontaktit ovat yrityksen henkilöstöä, joiden kanssa kontaktointi tapahtuu.

4.1 Kumppanikeskeinen strategia

Tutkimuksen kohdeyksikkö keskittyy yliopiston strategian mukaisesti tiettyihin tutkimuksen aihealueisiin. Yliopiston strategian ”Strateginen hankekokonaisuus 2: Aktiivinen kumppanuus ja vuoropuhelu” liittyy tutkimuslaitos- ja yritysysteistyön vahvistamiseen, ja tätä strategian osaa tulisi vahvistaa myös tiedekunta- ja yksikötasolla. Yksikön strategia muodostuu vision pohjalta ja strategia ohjaa asiakashallinnan prosessien ja käytänteiden luomista.

Asiakashallinnassa on yleisenä tavoitteena siirtyä strategiseen asiakashallintaan ja sitouttaa asiakashallinta vahvemmin strategiaan. Asiakashallinnassa pyritään käyttämään termiä ’kumppani’ termin ’asiakas’ sijaan, mutta lähtökohtaisesti termit ovat tässä työssä toistensa synonyymejä. Luoduissa materiaaleissa käytetään kumppani-termiä aina, kun se on mahdollista. D365-järjestelmään liittyen puhutaan asiakkaita ja avainasiakkaita, jotta järjestelmän käytössä vältetään epäselvyyksiltä. CRM ja asiakashallinta säilyvät termeinä, mutta toiminnassa pyritään kumppanuussuhteiden rakentamiseen ja kehittämiseen, eli yhteistyöhön, pelkän asiakkuuden sijaan. CRM-järjestelmä ja asiakashallinnan käytänteet luovat uusia mahdollisuuksia järjestelmällisempään yhteistyön hallintaan.

Kohdeyksikön tutkimus keskittyy tiettyihin strategian mukaisiin aihealueisiin, joihin professorivetoiset tutkimusryhmät yksikön sisällä ovat jakautuneet. Tutkimusyksikön näkemys asiakashallinnasta kirjallisuuden tukemana on, että asiakashallinnassa pyritään yhteiseen hyvään yksilön omistajuuden sijaan. Yksikkö on tietoinen omasta palvelutarjonnastaan, joka esitettiin aiemmin kuvassa 11. Kuvaan 12 on lisätty asiakashallinnan prosessien mukaisesti *Uusi kumppani*-, *Nykyinen kumppani*- ja *After sales*-sarakkeet. *Uusi*- ja *nykyinen kumppani* -sarakkeet tarkoittavat kumppaneille tarjottavia palveluita. *After sales* -sarake tarkoittaa kumppaneiden hoitoprosesseja eli yksinkertaistetusti viestintää ja hoitosuunnitelmaa.

Rahoituksen osuus		Uusi kumppani	Nykyinen kumppani	After sales
42%	Koulutus	<div>DI-työ</div> <div>Kandidaatintyö</div> <div>Kurssiharjoitus</div> <div>Erikoistyö</div> <div>Vierailijaluento</div>		<div>Viestintä</div> <div>Hoito-</div> <div>suunnitelma</div>
34%	Tutkimus	<div>Tutkimusprojekti</div> <div>Tutkimusraportti</div> <div>Väitöskirja</div> <div>(Artikkeli)</div>		
24%	Yhteiskunnallinen vaikuttaminen	<div>OIA (Oulun innovaatioallianssi)</div> <div>Newsletter</div> <div>Yliopistoyhteisölliset tehtävät</div> <div>Ministeriöyhteistyö</div>		

Kuva 12. Tuotantotalouden yksikön palvelutarjonta ja asiakashallinnan prosessit.

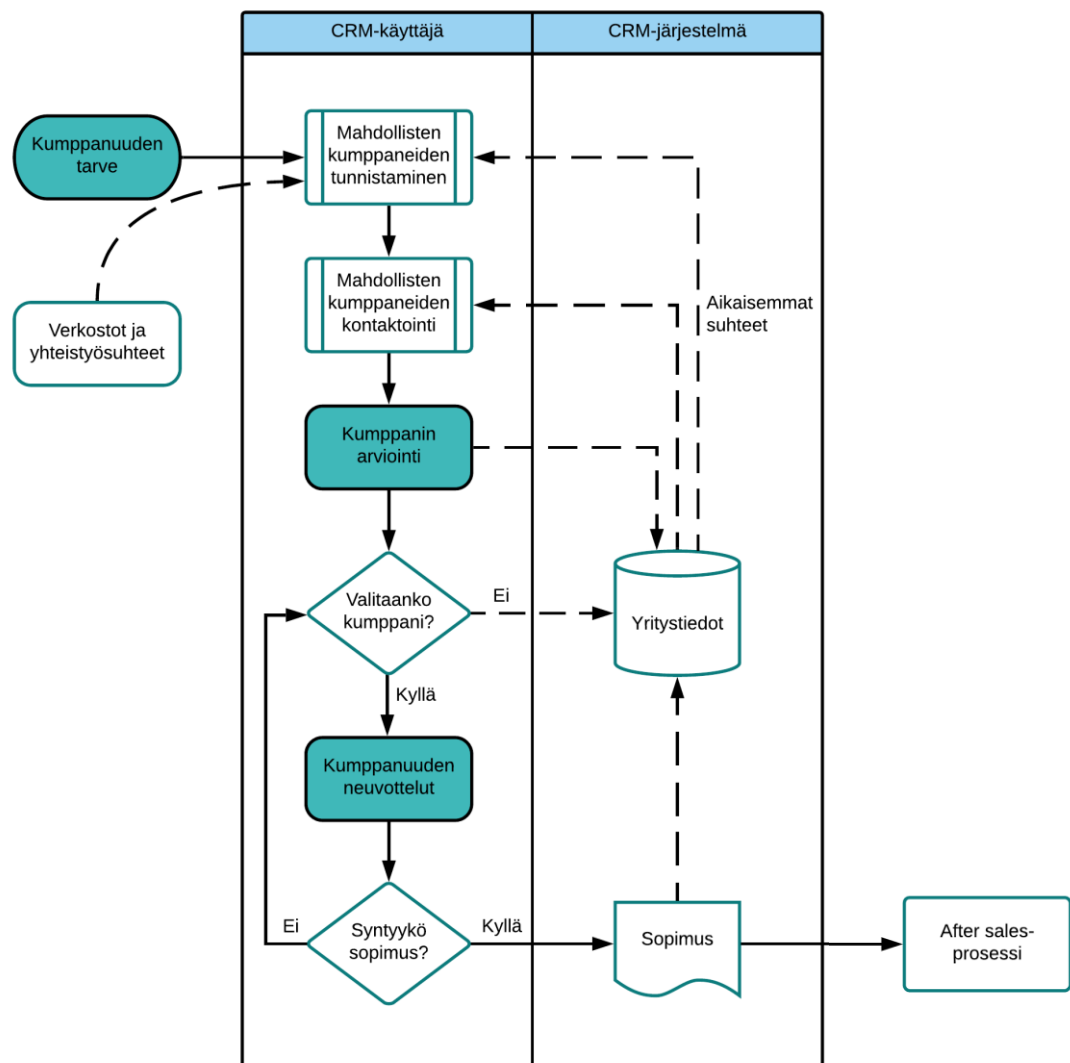
Kumppanikeskeinen strategia ja asiakashallinnan onnistunut käyttöönotto edellyttävät avointa suhtautumista asiakashallintaan, myös yksiköiden välillä. Tutkimusyksiköt voivat ehkä yksittäisissä projekteissa ”kilpailla” asiakkaista tai kumppaneista, mutta yleinen yhteistyön lisääntyminen palvelee tulevaisuudessa toivottavasti muitakin tutkimusyksiköitä. Ajattelutavan muutos kilpailuasetelmasta yhteiseen hyvään pyrkivään toimintaan palvelee yksiköitä parhaiten tulevaisuudessa. Muiden yksiköiden yritysyhteistyö ei yleisesti ole pois omalta yksiköltä, varsinkaan jos laajempien projektien mahdollisuus paranee uuden asiakashallinnan strategian myötä.

4.2 Asiakashallinnan prosessikuvaukset

Prosessikuvaukset pyrkivät selventämään mihin asiakashallintaa ja D365:sta käytetään ja miten ne palvelevat tutkimusyksikön henkilökuntaa heidän työssään. Prosessikuvauksissa näkyy D365:n tarjoamat mahdollisuudet varsinkin tiedonhallinnassa, ja järjestelmän kerryttämät historia- ja kontaktitiedot ovat tärkeässä asemassa monissa prosessien vaiheissa.

4.2.1 Kumppanuuden luonti

Kumppanuuden luontiprosessissa CRM-järjestelmä on avuksi koko prosessin aikana. Kumppanuuden luonti lähtee liikkeelle kumppanuuden tarpeesta. Tarve voi tulla asiakashallinnan strategian pohjalta esimerkiksi tulevista projekteista tai hankkeista, rahoituksen tarpeesta, kursseilla tarvittavien yritysten tarpeesta tai yritysten yhteydenotosta. Prosessin vaiheina ovat mahdollisten kumppaneiden tunnistaminen, kontaktointi ja arviointi, kumppanin valinta, kumppanuuden neuvottelut ja sopimuksen tekeminen. Prosessi mukailee UIC:n luontiprosessia. Prosessikuvaus on esitettyä alla kuvassa 13.

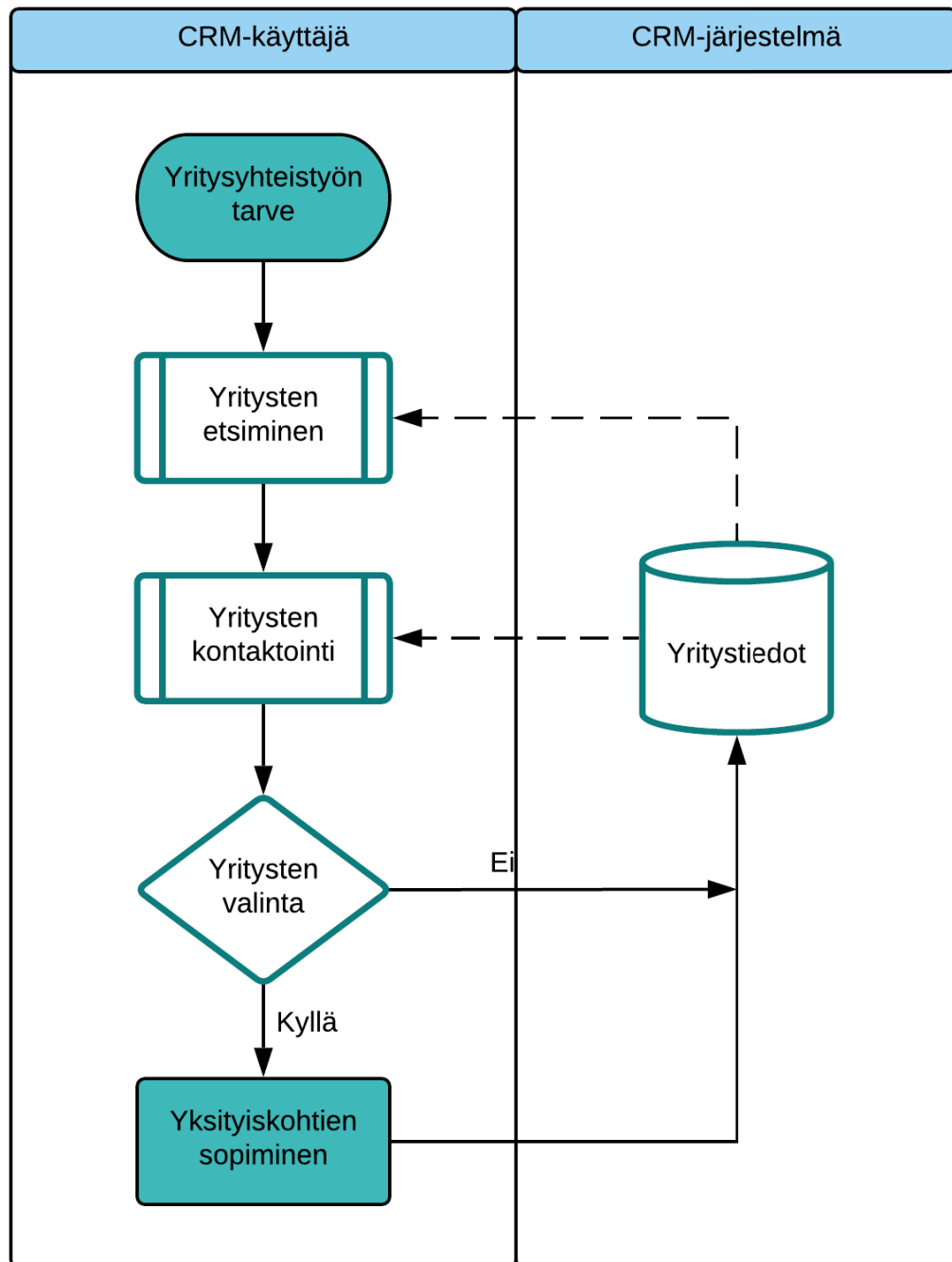


Kuva 13. Kumppanuuden luontiprosessi.

Varsinkin CRM-järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheessa myös järjestelmän ulkopuolelta voidaan saada kumppaneita verkostojen ja olemassa olevien yhteistyösuhteiden kautta. Kumppanuuden luontiprosessissa mahdollisten kumppaneiden tunnistaminen ja kontaktointi sekä after sales-prosessi ovat erikseen määriteltyjä prosesseja, jotka etenevät yleensä hyvin samankaltaisesti tilanteesta riippumatta.

4.2.2 Nykyinen kumppani

Nykyisten kumppanien kanssa tehtävä yhteistyö on kirjallisuuden pohjalta kannattavampaa, sillä uuden kumppanin hankkiminen on yleisesti kalliimpaa kuin nykyisen kumppanin pitäminen. Nykyisten kumppaneiden kanssa tarkoituksena on syventää ja hyödyntää jo olemassa olevaa kumppanuussuhdetta. Nykyisten kumppanien kanssa tehtävät aktiviteetit eivät eroa pohjimmiltaan uusien kumppaneiden kanssa tehtävistä aktiviteeteista, mutta nykyisten kumppanien kanssa yhteistyön aloittaminen uudessa aktiviteetissa on varmasti helpompaa aikaisempien yhteisten kokemusten pohjalta. Yhteistyöprosessi kumppaneiden kanssa on hyvin samankaltainen kuin kumppanuuden luontiprosessi, mutta yksinkertaisempi. Yhteistyöprosessi on esitettynä kuvassa 14.



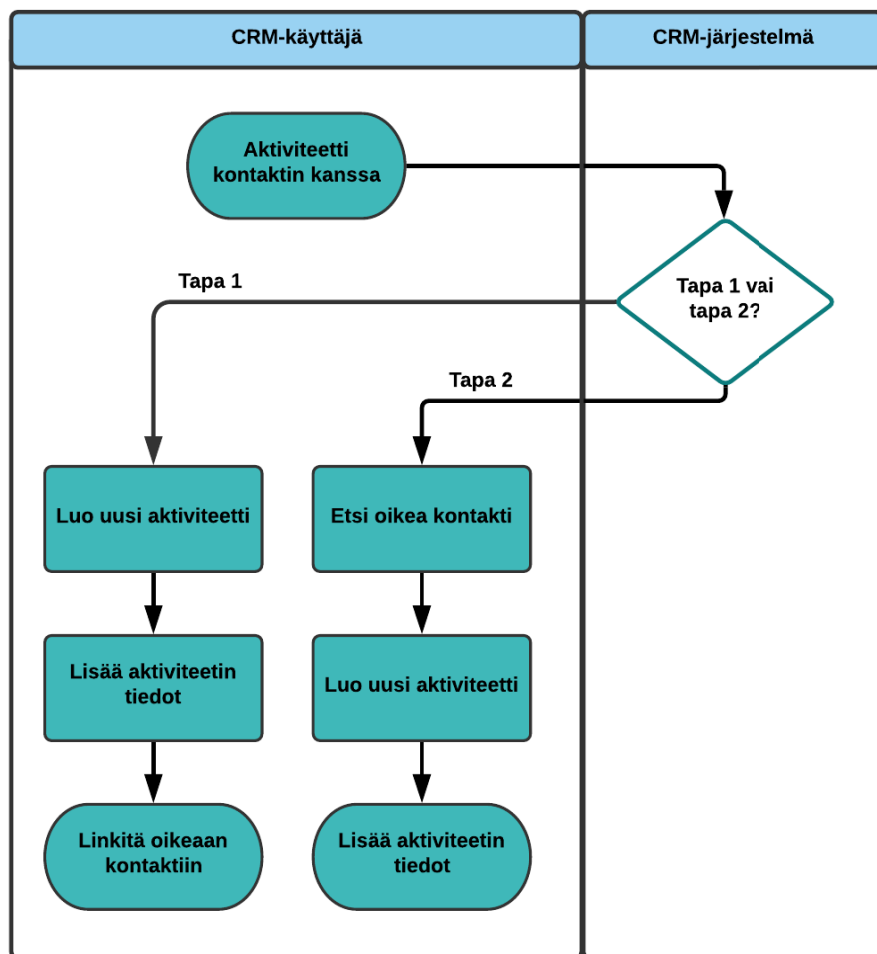
Kuva 14. Yhteistyöprosessi.

Prosessi käynnistyy yritysytteistyön tarpeesta, esimerkiksi kurssityötä varten. Yritysten etsiminen ja kontaktointi tapahtuu samaan tyyliin kuin kumppanuuden luontiprosessissakin. Mahdollisia yhteistyökumppaneita kursseille, luennoille, kandi-, dippi- ja erikoistöihin voidaan etsiä tietokannasta monin keinoin. Haettavia kenttiä ovat

muun muassa aktiviteettitaso, aktiviteettityyppi, toimiala, toimipaikka, asiakasluokitus ja yrityksen koko. Etsimis- ja kontaktointiprosessit ovat kuvattuina myöhemmissä luvuissa.

4.2.3 Aktiviteettien kirjaus

Yhtenä tärkeimmistä tavoitteista CRM-järjestelmän käyttöönotossa on kirjata kaikki nykyisten ja mahdollisesti tulevien kumppanien kanssa tehtävät aktiviteetit järjestelmään. Aktiviteetteja ovat muun muassa puhelut, sähköpostit, tapaamiset, palaverit, vierailut, vierailijaluennot, projektit ja opiskelijoiden kanssa tehtävät työt. Aktiviteettien kirjaus tehdään kaikissa tapauksissa suhteellisen samankaltaisesti, mutta aktiviteettien syötettävien tietojen määrässä on eroja. Aktiviteetti voidaan lisätä joko pikana aloitusnäytöstä tai kumppanin/kontaktin kautta. Molemmat tavat ovat esitettynä alla olevassa kuvassa 15.

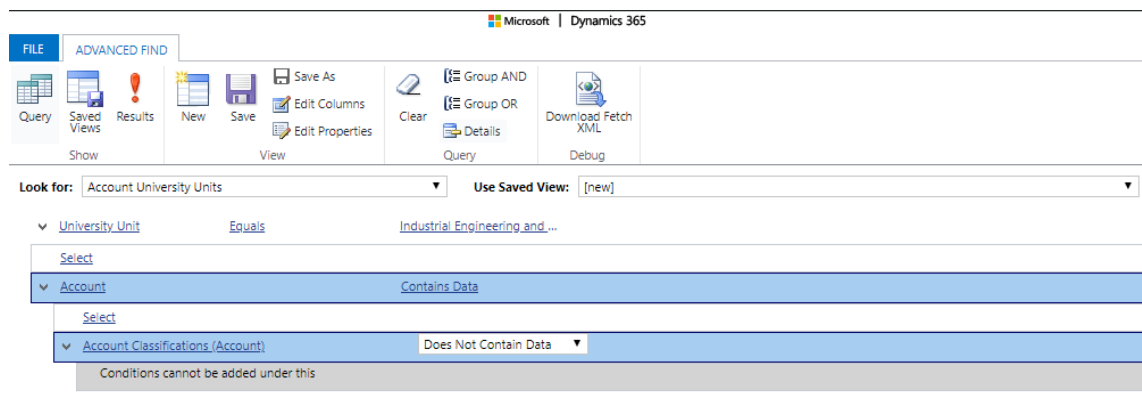


Kuva 15. Aktiviteetin lisäys CRM-järjestelmään.

4.2.4 Yritysten ja kumppaneiden haku ja kontaktointi

Yritysten ja kumppaneiden haku onnistuu CRM-järjestelmästä helposti ja on monipuolisesti muokattavissa. Haun avulla onnistuu niin yhteistyöhön tähtäävät haut kuin järjestelmän ylläpitoon liittyvät haut. Yhteistyöhön tähtäävissä hauissa yrityksiä voidaan etsiä muun muassa asiakasluokan, toimialan, projektin, koon, paikkakunnan ja/tai aktiivisuuden perusteella. Haun jälkeen voidaan siirtyä yritysten kontaktointiin.

Järjestelmän ylläpidossa yrityksistä voidaan etsiä esimerkiksi ne, joilla ei ole asiakasluokitusta tai joiden kontakteilla ei ole sähköpostiosoitetta kirjattuna järjestelmään. Haun jälkeen voidaan tehdä tarvittavat korjaavat toimenpiteet. Kuvassa 16 on hakuasetukset yrityksille, joilla ei ole määriteltyä asiakasluokkaa.



Kuva 16. Haku yrityksistä, joilla ei ole määriteltyä asiakasluokkaa.

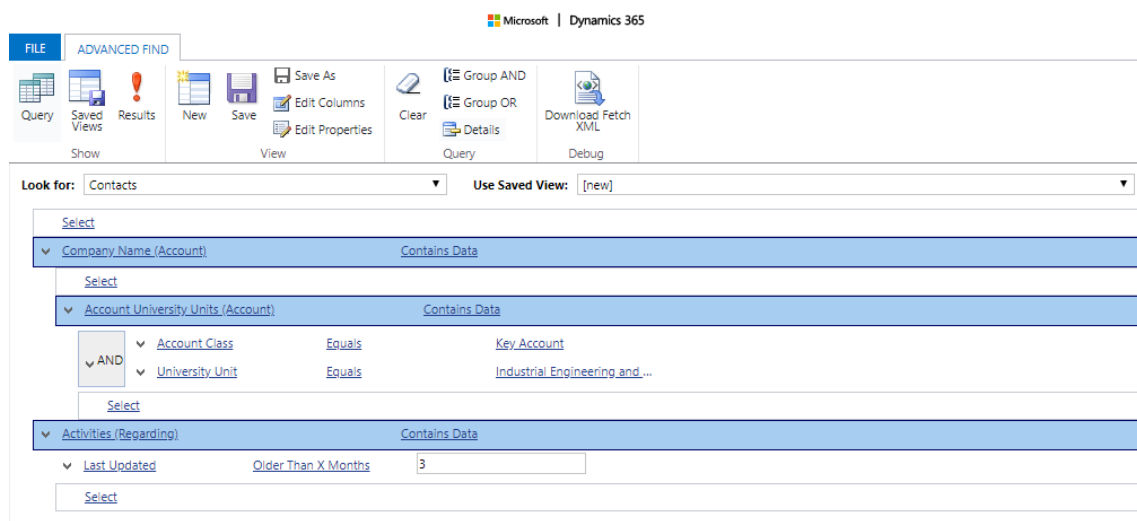
Yritysten ja kumppaneiden kontaktointi helpottuu D365-järjestelmän myötä. Nykyisten kumppaneiden kontaktitietojen lisäksi järjestelmästä voi etsiä uusien yritysten tietoja, joiden avulla kontaktointi voidaan tehdä. Yritysten kontaktoinnista luodaan järjestelmässä aktiviteetti, jotta myöhemmin nähdään, että kyseiseen yritykseen ollaan oltu yhteydessä jonkin asian tiimoilta. Kontaktointi-aktiviteetteja ovat esimerkiksi puhelu tai sähköpostiviesti.

4.2.5 After sales –prosessi

After sales –prosessi sisältää myynnin jälkeiset toimenpiteet kumppanin kanssa, eli suunnitelman siitä, kuinka kumppanista ja kumppanuudesta pidetään huolta. Avainkumppaneiden hoitosuunnitelma eroaa perustason kumppaneiden

hoitosuunnitelmasta, koska läheisimpiä kumppanuuksia tulee myös hoitaa paremmin. Yhtenä osana after sales –prosessia on viestintä kumppanien kanssa. CRM-järjestelmä mahdollistaa viestinnän prosessien systematisoinnin, ja sitä mahdollisuutta tulisi hyödyntää yksiköiden näkemällä parhaalla mahdollisella tavalla. Halutaanko kumppaneille viestiä esimerkiksi merkittävistä käynnissä olevista projekteista, yksikössä tehtävistä väitöskirjoista, opiskelijoiden kuulumisista tai kursseilla tapahtuvasta opetuksesta ja yhteistyöstä kumppanien kanssa. Kuinka usein viestintää halutaan suunnata kumppaneille, avainkumppaneille ja prospecteille? Mitä halutaan viestiä? Mikäli kumppani ei halua vastaanottaa yksikön lähettämiä viestejä, CRM-järjestelmä tarjoaa yksinkertaiset tavat viestinnän estolistoille.

After sales –prosessin ideana on huolehtia kumppanuus-/asiakassuhteesta, jotta suhde kehittyisi ja hyödyttäisi molempia osapuolia myös tulevaisuudessa. Yhtenä after sales –prosessin toimenpiteenä on säännöllinen viestintä tai muut aktiviteetit. Viestinnän tiheys tulee määritellä sopivaksi, esimerkiksi avainasiakkaiden kohdalla viesti 3. kuukauden välein voi olla sopiva minimitiheys. Aktiivisien projektien ollessa käynnissä tai suunnitteilla viestintä on tietenkin aktiivisempaa. D365:sta voidaan etsiä esimerkiksi alla olevan kuvan mukaisesti avainasiakkaita, joihin ei ole linkitetty aktiviteettia kolmeen kuukauteen (kuva 15). Mikäli järjestelmään on kirjattu kaikki aktiviteetit käytänteiden mukaisesti, niin haun pohjalta nähdään avainasiakkaat, joihin ei olla oltu yhteydessä kolmeen kuukauteen.



Kuva 17. Haku tuotantotalouden avainasiakkaista, joihin ei ole linkitetty aktiviteettia kolmeen kuukauteen.

4.3 Asiakashallinnan käytänteet

Asiakashallinnan prosessien tukena toimivat käytänteet, joiden mukaan toimimalla järjestelmän käyttö on yhtenäistä yksikön ja tulevaisuudessa tiedekunnan sisällä. Käytänteet sisältävät asiakashallinnan pelisäännöt, nopeat yleisohjeet toiminnoille, tarkemmat ohjeet toimintojen suorittamiseen ja ohjeet vika-/virhetilanteiden hoitamiseen. Käytänteet sisältävät myös työntekijöiden vastuutehtäviä ja rooleja asiakashallintaan liittyen. Yhteiset pelisäännöt osaltaan pienentävät käyttöönottoon liittyviä riskejä ja takaavat esimerkiksi tietosuojan säilymisen ja sidosryhmärekisterin ajantasaisuuden myös käyttöönoton jälkeen. Yhteiset pelisäännöt vaativat tietenkin myös niiden noudattamista yksilötasolla yksikössä ja tiedekunnassa. Käyttäjien tekemien aktiviteettien seuraaminen auttaa osaltaan pelisääntöjen noudattamisen tarkkailussa, varsinkin tietoja muokattaessa. Tässä työssä luodut käytänteet eivät ole kaiken kattavia, mutta tarjoavat hyvät lähtökohdat CRM:n käyttöön alkuvaiheessa.

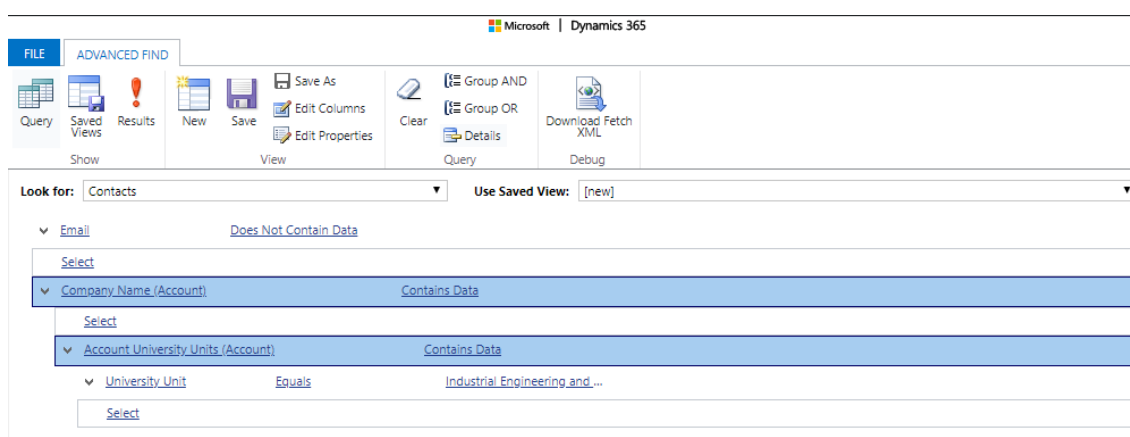
Asiakashallinnan pelisäännöistä käyttöönotossa on tärkeää kirjata järjestelmään kaikki aktiviteetit. Ulkoisten sidosryhmien kanssa tapahtuva toiminta tulisi löytyä järjestelmästä, jotta toimintaa voidaan kehittää taktiseen ja strategiseen suuntaan. Käyttäjän tulee huolehtia syötettävien tietojen oikeellisuudesta ja GDPR:n mukaisesta toiminnasta. Järjestelmästä löytyvien tietojen tulisi myös pysyä siellä, joten CRM-järjestelmän tietojen ulosviennin eli importin tulisi olla harvoin tapahtuvaa ja hyvin perusteltua. Tietojen lataus paikalliseen datasäilöön on vaaraksi tietosuojalle, eivätkä ladatut tiedot päivitty kuten CRM-järjestelmässä. Tällöin ollaan taas pian lähtöruudussa.

Asiakashallinnan teemana on yleisesti toiminnan läpinäkyvyys. Läpinäkyvyys parantaa yksiköiden välistä yhteistyötä sekä helpottaa raportointia. Läpinäkyvyys lisää myös yliopiston monitieteellisyyttä tutkimuksissa ja tarjoaa mahdollisuuksia laajempien projektikokonaisuuksien hakemiseen ja muuhun yhteistyöhön. Myös yksikön sisällä tietojen ja toiminnan läpinäkyvyys parantaa tiedonhallintaa, ja henkilökunnalla on selvä käsitys yhteistyöstä kumppanien kanssa.

Asiakashallintaan liittyviä rooleja on kahdenlaisia, avainkäyttäjän ja (perus)käyttäjän roolit. Peruskäyttäjän toimenkuvaan kuuluu CRM-järjestelmän kevyt käyttö eli omien yritysrajpinta-aktiviteettien kirjaaminen ja uusien kontaktien lisääminen. Peruskäyttäjä tekee myös yrityshakuja hankkeistuksiin sekä kurssi- ja opinnäytetöihin, ja lähettää

tarvittavaa kohdennettua viestintää. Avainkäyttäjän vastuulla on oman yksikkönsä CRM:n ylläpito, johon sisältyy yritysten lisääminen, raporttien laadinta ja oman yksikkönsä lähituki. Avainkäyttäjä osallistuu lisäksi CRM-kehitykseen avainkäyttäjätapaamisten kautta ja ad hoc –toiminnassa Tietohallinnon CRM-projektiryhmän kanssa. Jokaisen käyttäjän vastuulla on järjestelmään syötettyjen tietojen oikeellisuus ja ajantasaisuus. Järjestelmän Fonecta-integraatio tarjoaa ajantasaiset tiedot yrityksestä, mutta käyttäjän tulee varmistaa syöttämiensä tietojen oikeellisuus. Käyttäjän vastuulla on myös toimia GDPR:n mukaisesti esimerkiksi vapaiden muistiinpanojen ja kommenttien kirjauksessa.

Järjestelmän asiakas- ja kontaktitietojen ajantasaisuutta ja laadukkuutta voidaan automaattisten päivitysten lisäksi tarkastella määräajoin. Avainkäyttäjä voi esimerkiksi etsiä yrityskontakteista ne, joilta puuttuu sähköpostiosoite ja lisätä sähköpostiosoitteet. Kuvassa 18 on esitettynä hakuasetukset puuttuviin sähköpostiosoitteisiin.



Kuva 18. Haku yrityskontakteista ilman sähköpostiosoitetta.

Asiakashallintaan liittyen tutkimusyksikön nettisivut tarvitsisivat tietojen päivittämistä. Nettisivut ovat yksi mahdollinen tietolähde yrityksen harkitessa yhteistyötä, joten sivujen ajantasaisuus olisi suotavaa. Osa yksikön sivuista on päivitetty viimeksi vuonna 2016. Sivujen päivittäminen esimerkiksi vuosittain varmistaisi ajantasaisen tiedon, vaikka tiedot pysyisivätkin samana.

Virhetilanteisiin liittyen käyttäjät koulutetaan yleisimpien virheiden varalle. Yleinen virhetilanne voi olla esimerkiksi tietokentän täyttämättä jättäminen, jolloin järjestelmä kertoo virheestä. Virhe korjataan tällöin täyttämällä tietokenttä. Harvinaisissa ja

yllättävissä virheissä avainkäyttäjä antaa lähitukea ja tarvittaessa tietohallinto auttaa palvelupyynnön kautta.

4.4 Suorituskyvyn mittarit

Suorituskyvyn mittareiden tarkoituksena on tuoda asiakashallinnan visio ja strategia mitattavaan muotoon. Suorituskyvyn mittareissa pyritään myös BSC:n eli tasapainotetun tuloskortin periaatteisiin useasta perspektiivistä. BSC:ssä mitataan asiakkaan perspektiiviä, sisäistä perspektiiviä, innovaatio- ja oppimisperspektiiviä ja taloudellista perspektiiviä. BSC:n perspektiivit linkittyvät toisiinsa syy–seuraus-suhteilla ja hyvässä BSC:ssä tulisi olla sekä tulostittareita että suorituskyvyn mittareita.

Asiakashallinnan alkuvaiheessa suorituskyvyn mittarit liittyvät datan laatuun, käyttöönoton onnistumiseen ja käytön seuraamiseen. Suorituskykymittarien pohjana on käytetty CRM-projektiryhmän luomia laadullisia mittareita TTK:n CRM-käyttöönottoon liittyen, mutta mittarit toimivat hyvin myös yksittäisen yksikön suorituskyvyn mittauksessa.

Datan määrään ja laatuun liittyen mittareina ovat:

- Yhteistyöyritykset jaoteltu tutkimusyksikön osaamisen mukaan.
- Yhteistyöyritysten ja kontaktien tiedot sovittujen määritysten mukaisesti.

Käyttöönoton varmistamiseen liittyen mittareita ovat:

- CRM-järjestelmän ja asiakashallinnan tuki- ja opetusmateriaalit.
- Avainkäyttäjien ja tutkimusyksiköiden koulutukset ja jälkiseuranta.
- Asiakashallinnan käytänteiden luominen ja vakiinnuttaminen
- Käytön seuraaminen

Tutkimusyksikön käyttäjien saamaan tukeen liittyen

- Käyttäjäpalautteen kerääminen ja tarvittavat toimenpiteet.
- CRM-tiimin vastausaika käyttäjän palvelupyyntöön /ongelmatilanteeseen.

Asiakkaan perspektiivi tulee suorituskyvyn mittareissa esiin aktiviteettien kirjauksen myötä. Kaikkien aktiviteettien kirjauksella vähennetään riskiä useiden samantyylisten kontaktien tapahtumiseen. Eli asiakkaalla/kumppanilla on yliopistosta yksi selkeä kuva, koska yliopiston sisällä työntekijät näkevät tarkalleen mitä yhteistyötä kumppanin kanssa on tehty, tehdään tai tullaan mahdollisesti tekemään. Sisäinen perspektiivi ilmenee käytön seuraamisella ja käyttöönoton varmistamisella, jotta nähdään järjestelmän todellinen käyttö. Innovaatio- ja oppimisperspektiivi näkyy yhteistyön kirjaamisella ja käyttäjäpalautteen keräämisellä. Selvän kuvan saaminen asiakashallinnan nykytilasta auttaa kehittämään toimintaa taktiselle ja strategiselle tasolle.

Taloudellista perspektiiviä on vaikeampi mitata yliopistossa, mutta esimerkiksi ulkopuolisen rahoituksen tai yhteistyösopimusten määrällinen tai laadullinen kasvu voi viestiä paremmasta suorituskyvystä. Datan laatuun liittyen voidaan mitata onko kontakteilla kaikki tarvittavat tiedot, esimerkiksi sähköpostit. Lisäksi avainkäyttäjä voi tehdä kuukausittaisen tai neljännesvuosittaisen datan laaduntarkastuksen.

Järjestelmästä tulisi näkyä kaikki yhteistyön muodot sidosryhmien kanssa sekä oikeat ja ajantasaiset kontaktitiedot yrityksille. Järjestelmän tulisi myös auttaa yksikön toimintaa, eikä toimia vain pakollisena pahana. Toimiminen luotujen käytänteiden mukaisesti, aktiviteettien kirjaus järjestelmään ja tehokas tiedonhallinta mahdollistavat asiakashallinnan hyvän suorituskyvyn.

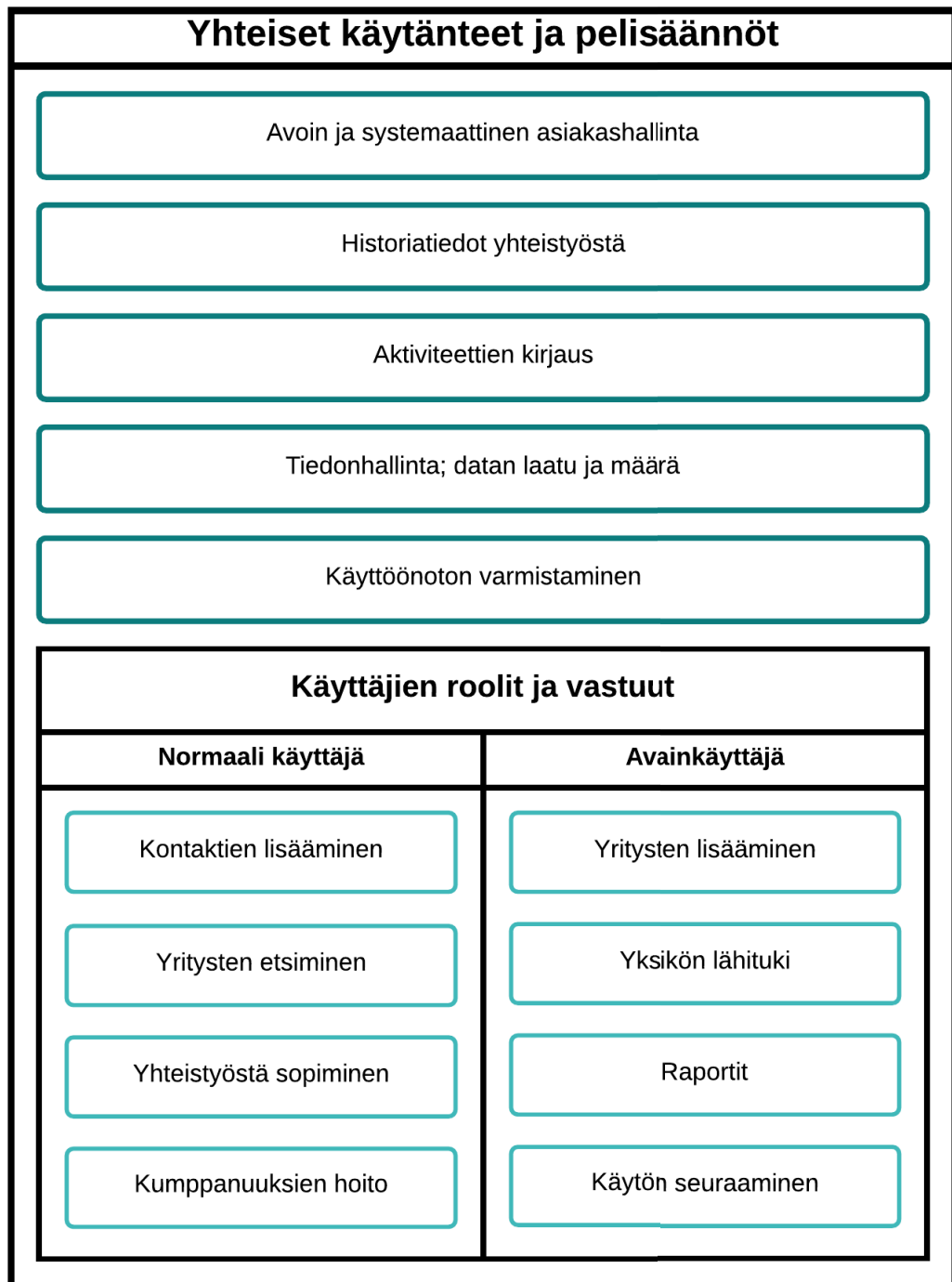
4.5 Käyttöönoton onnistuminen

Käyttöönottoprojektin onnistuminen selviää vasta myöhemmin, kun tutkimusyksikkö on päässyt käyttämään järjestelmää osana normaalia yksikön toimintaa. CRM:n käyttöönotto tarkoittaa käytännössä aina muutoksia organisaatioon ja liiketoimintaprosesseihin, joten käyttöönoton onnistuminen on kytköksissä siihen, kuinka muutosvalmis yksikkö on. Muutosvalmius liittyy P-CMM-malliin. Muutoksen juurtuminen ja käytäntöjen omaksuminen voi kestää kauankin, joten viestinnän, suorituskyvyn mittarien ja johtamisen tulee vahvistaa asiakashallinnan prosessien ja CRM-järjestelmän käyttöä. Tuotantotalouden yksikön käyttöönottoprojektissa positiivisia ja projektin onnistumista edesauttavia toimia olivat avoin viestintä, henkilöstön osallistaminen jo suunnitteluvaiheessa, johdon sitouttaminen suunnitelmiin ja käyttöönottoon sekä osaava ja auttava projektihenkilöstö. Tuleville CRM-käyttäjille järjestettiin myös tarpeeksi

koulutusta. Onnistuneessa käyttöönotossa Oksasen (2010) mukaan kahden vuoden päästä 4/5 suunnitelluista käyttäjistä käyttää järjestelmää, organisaatio hyötyy liiketoiminnallisesti järjestelmästä ja järjestelmä on oleellinen osa organisaation tiedonhallintaa.

Muiden TTK:n yksiköiden osalta yksiköt voivat itse määrittää halutun asiakashallinnan käyttöasteen, mutta muissakin yksiköissä muutosjohtamisella on vaikutusta lopputuloksiin. Pilottikäyttöönottoprojektista saadut ja saatavat kokemukset auttavat tulevaisuudessa muiden yksiköiden käyttöönotoissa, joissa voidaan hyödyntää hyviksi katsottuja oppeja ja kehittää heikommin onnistuneita osia. Toivottavasta käyttöönoton onnistumisesta tullaan myös viestimään yleisesti ainakin yliopiston sisäisessä intraverkossa.

Tässä työssä luodut prosessit ja käytänteet pyrkivät edistämään käyttöönoton onnistumista. Yhteiset käytänteet ja pelisäännöt luovat pohjan avoimelle ja systemaattiselle asiakashallinnalle, jossa yhteistyön historiatiedot ja aktiviteetit ovat henkilöstön nähtävillä järjestelmässä. Kuvan 19 yhteenveto yhteisistä käytänteistä ja pelisäännöistä kokoaa tulokset ja johtopäätökset yhteen kuvaan.



Kuva 19. Asiakashallinnan käytänteet, pelisäännöt ja käyttäjien roolit.

5 YHTEENVETO

Tässä työssä tutkittiin asiakashallinnan toteuttamista tutkimusorganisaatiossa sekä siihen liittyviä prosesseja ja käytänteitä. Yritysmailman työkalun tuominen yliopistoihin herättää keskustelua ja sen käyttöönotto vaatii tehokasta muutosjohtamista, jotta käyttö saadaan vakiinnutettua. Asiakashallinnan strateginen merkitys korostuu yliopistojen kilpailun lisääntyessä niin opiskelijoista, tutkijoista kuin rahoituksestakin.

5.1 Tutkimuksen kulku ja keskeiset tulokset

Työn ensimmäisenä tavoitteena oli vastata kysymykseen mitä asiakashallinta on tutkimusorganisaation näkökulmasta. Teoriaosassa kysymystä lähestyttiin aluksi määrittelemällä asiakashallinta käsitteenä ja tutkimalla mistä asiakashallinta on lähtöisin. Määrittelyn jälkeen tarkasteltiin asiakashallinnan strategiaa, prosesseja, CRM-järjestelmiä, ja asiakashallinnan hyötyjä ja vaatimuksia. Asiakashallinnan käyttöönotto on vaativa projekti, ja implementointiin vaikuttavia tekijöitä ja muutosjohtamista käsiteltiin laajasti strategian jälkeen. Viimeisenä kokonaisuutena tutkittiin asiakashallintaa tutkimusorganisaation näkökulmasta ja tunnistettiin siihen liittyviä prosesseja ja dokumentointia. Teorian yhteenveto, luku 2.7, vastaa kysymykseen tutkimusorganisaation asiakashallinnasta ja kuvassa 7 on esitettyä keskeinen teoreettinen pohja asiakashallinnalle tutkimusorganisaatiossa.

Toinen tavoite työssä oli selvittää kohdeorganisaation asiakashallinnan nykytila. Aineisto-luvussa esiteltiin kohdeyksikkö, jonka jälkeen selvitettiin lyhyesti nykyinen asiakashallinnan tilanne. Nykytilassa asiakashallinta ei ollut yksikkötasolla systemaattista, ja asiakashallinnan onnistuminen oli käytännössä yksilöiden omien suhteiden ja kontaktien varassa. Aineisto keskittyi nykytilan jälkeen tutkimusyksikössä toteutettava CRM-pilottikäyttöönottoprojektin esittelyyn ja sen etenemiseen seuraamiseen.

Kolmantena ja viimeisenä tavoitteena oli luoda kohdeyksikön toimintaan soveltuvat asiakashallinnan prosessit ja käytänteet sekä sitoa ne käyttöönotettavaan järjestelmään. Prosessien ja käytänteiden tarkemmat kuvaukset löytyvät luvun 4 osioista. Prosesseja ja käytänteitä tukemaan luotiin myös suorituskyvyn mittareita, ja mietittiin käyttöönoton onnistumista. Prosessien ja käytänteiden pohjalta luotiin kuva 19, jossa tiivistyy

tutkimusyksikön asiakashallinnan keskeisiä elementtejä, pelisääntöjä, käytänteitä ja käyttäjien rooleja.

Pilottikäyttöönottoprojektin aikana yksikössä keskusteltiin yhteisissä sessioissa asiakashallinnan prosesseista ja käytänteistä, jotka tässä työssä on pyritty luomaan yksikön toimintaa parantamaan. Keskeisimpänä tuloksena prosessien ja käytänteiden pohjalta on avoin, ajantasainen ja systemaattinen yhteistyön kirjaus järjestelmän avulla. Käyttöönoton onnistumista ei työn ajankohdan takia voitu todentaa, mutta yhteisiä käytänteitä noudattamalla yksikkö pääsee asiakashallinnassa systemaattiseen käyttöön.

5.2 Tutkimuksen tarkastelu

Tutkimuksessa keskityttiin tutkimusyksikön kannalta keskeisimpiin asiakashallinnan prosesseihin ja niihin liittyviin käytänteisiin, joten työn tulokset eivät kuvaa kaikkia asiakashallinnan prosesseja. Tutkimuksen tulokset soveltuvat yliopistoissa tehtäviin CRM-käyttöönottoihin, mutta tällöinkin jokaisen yliopiston ja yksikön tulee ottaa huomioon omat erityispiirteensä. Tutkimuksessa keskityttiin tutkimusyksikön tarpeisiin rajaamalla koulutus tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimus ja koulutus ovat kuitenkin vahvasti kytköksissä toisiinsa esimerkiksi henkilökunnan työtehtävien muodossa, useimpien toimiessa sekä tutkijoina että kurssien opetushenkilöstönä. CRM-järjestelmään tullaan myös merkitsemään koulutukseen liittyvät yhteistyöt yritysten kanssa.

Tutkimuksen vaikuttavuuden kannalta olisi myös mielenkiintoista arvioida käyttöönoton onnistumista tutkimusyksikössä sekä seurata prosessien ja käytänteiden sopivuutta tutkimusyksikön toimintaan käytön vakiinnuttua. Tutkimus keskittyi vain yhteen TTK:n tutkimusyksikköön, joten muiden yksiköiden mielipiteitä asiakashallinnan suhteen ei kuultu. Muiden yksiköiden näkemykset voivat erota tämän tutkimuksen kohdeyksiköstä, ja esimerkiksi muutosvastarinnan määrä voi olla suurempi. Muilla yksiköillä voi myös olla erilaisia ongelmakohtia asiakassuhteiden hallinnassa.

Realibiliteetti tarkoittaa lyhyesti tutkimuksen toistettavuutta samoja toimenpiteitä käyttäen, eli päätyisikö myöhempi tutkimus samaan lopputulokseen. Realibiliteettia on vaikea arvioida, koska asiakashallinnan prosessien ja käytänteiden tapauksessa lopputulokseen vaikuttaa organisaation erityispiirteet ja subjektiivisuus prosessien

luonnissa. Lopputuloksen luotettavuutta on myös vaikea mitata konkreettisesti. Asiakashallinnan toteuttamiseen ja prosessien kuvaamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta vaan lopputulos pyritään sovittamaan organisaation tarpeisiin ja mieltymyksiin. Lisäksi käytetty teoriapohja voi ohjata eri lopputuloksiin. Asiakashallinnan aloitusvaiheessa organisaatioiden tarpeet ovat kuitenkin melko yhteneväisiä, esimerkiksi yritysrekisterin ja aktiviteettien lisäyksen muodossa, joten tutkimuksen tuloksena luodut prosessit ja käytänteet ovat ainakin osittain toistettavissa.

Validiteetti ilmaisee käytetyn tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkittavaa ilmiötä. Tässä työssä on käytetty konstruktiiivista tutkimusotetta, joka tähtää relevantin käytännön ongelman ratkaisuun. Tämän työn ongelmana oli kohdeyksikön asiakashallinnan prosessien ja käytänteiden puute CRM-käyttöönoton lähestyessä, joten valittu tutkimusmenetelmä oli järkevä ja tilanteeseen sopiva. Ratkaisun toimivuutta ei työn aikana päästy tutkimaan, eikä tuloksia voida suoraan viedä muiden yksiköiden toimintaan, mutta ne antavat ainakin hyvän lähtökohdan asiakashallinnan kehittämiseksi niin kohdeyksikössä kuin koko Oulun yliopiston laajuudella, kriittisen tarkastelun jälkeen. Tulokset eivät tarjoa parasta ja universaalista ratkaisua, joten prosessien ja käytänteiden kehittäminen vaatii jatkotutkimusta.

5.3 Jatkotutkimukset

Työn tuloksena tehdyt prosessikuvaukset ja käytänteet eivät välttämättä sovellu suoraan muiden tutkimusyksiköiden käyttöön, mutta muut yksiköt voivat käyttää niitä apuna omia prosesseja ja käytänteitä kuvatessa. Muiden yksiköiden CRM-implementoinnissa pilottiprojektin kohdeyksiköstä saadut kokemukset ja tulokset palvelevat varmasti ainakin ohjaavassa muodossa.

Yhtenä jatkotutkimuksen aiheena voisi olla asiakashallinnan kehittäminen strategisempaan suuntaan ja uusien toimintojen käyttöönotto. Pilottiprojektin käyttöönotto keskittyi suunnitellusti D365-järjestelmän perusominaisuuksiin, mutta järjestelmä tarjoaa paljon muitakin asiakashallinnan ja myynnin työkaluja. Projektiportfolion hallinta, liidien luominen, myyntiputki ja markkinoinnin systematisointi ovat esimerkkejä mahdollisista kehittämissuunnista.

Tässä työssä esitellyt prosessit ja käytänteet eivät kata kaikkia asiakashallinnan toimintoja, mutta tarjoavat hyvän lähtökohdan asiakashallinnan ja CRM-järjestelmän käyttöön alkuvaiheessa. Tulevissa tutkimuksissa asiakashallinnan strategiaa voidaan tutkia tarkemmin ja tehdä prosesseista sekä käytänteistä kattavammat versiot. Lisäksi käyttöönoton onnistumisen tutkiminen ja asiakashallinnan käyttötason nostaminen taktiselle ja strategiselle tasolle tarjoavat mahdollisia jatkotutkimuksia. Asiakashallinnan systemaattinen toteuttaminen ja CRM-järjestelmän käyttöönotto tiedekunnan tasolla on Suomessa ensimmäinen laatuaan ja tarjoaa Oulun yliopistolle ja TTK:lle tiennäyttäjän roolia.

LÄHDELUETTELO

Anderson, D., & Anderson, L. 2001, *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*, Pfeiffer.

Ankrah, S. & Al-Tabbaa, O. 2015, "Universities–industry collaboration: A systematic review", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 31, no. 3, pp. 387-408.

Anttila, J. 2016, *Toimintajärjestelmän ja asiakashallintajärjestelmän implementointi innovaatiokeskuksessa*, University of Oulu.

Arab, F., Selamat, H., Ibrahim, S. & Zamani, M. 2010, "A Survey of Success Factors for CRM ", .

Awre, C., Mays, V. & Kislicins, V. 2010, *CaRM Project*, the University of Hull: Final Project Report, University of Hull.

Badawood, A. 2016, "Critical Success Factors for Implementing Customer Relation Management (CRM) System within University Context Concepts and Literature Review the Gulf Region Perspective", *International Journal of Computer Science and Technology*, vol. 7, no. 1, pp. 125-130.

Bloom, N., Sadun, R. & van Reenen, J. 2012, "Americans Do IT Better: US Multinationals and the Productivity Miracle", *American Economic Review*, vol. 102, no. 1, pp. 167-201.

Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston, W. 2005, "A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go", *Journal of Marketing*, vol. 69, no. 4, pp. 155-166.

Brito, C. 2011, "Relationship Marketing: Old Wine in a New Bottle?", *Innovative Marketing*, vol. 7, no. 1, pp. 66-77.

Buttle, F. 2009, *Customer relationship management: concepts and technologies*, 2nd ed edn, Elsevier, Amsterdam.

Chakravorty, S., S. 2009, "Six Sigma programs - an implementation model", *Int J. Production Economics*, no. 109, pp. 1-16.

Chen, I.J. & Popovich, K. 2003, "Understanding customer relationship management (CRM)", *Business Process Management Journal*, vol. 9, no. 5, pp. 672-688.

Coltman, T., Devinney, T.M. & Midgley, D.F. 2011, "Customer relationship management and firm performance", *Journal of Information Technology*, vol. 26, no. 3, pp. 205-219.

Curtis, B., Hefley, B. & Miller, S. 2009, *People Capability Maturity Model (P-CMM) Version 2.0*, 2nd ed., Software Engineering Institute,

Daradoumis, T., Rodríguez-Ardura, I., Faulin, J., Juan, A., Xhafa, F. & Martínez-López, F. 2010, "CRM Applied to Higher Education: Developing an e-Monitoring System to Improve Relationships in e-Learning Environments", *International Journal of Services Technology and Management*, vol. 14, no. 1, pp. 103-125.

Finnegan, D.J. & Currie, W.L. 2010, "A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective", *European Management Journal*, vol. 28, no. 2, pp. 153-167.

Finnegan, D. & Willcocks, L., P. 2007, *Implementing CRM: From Technology to Knowledge*, Wiley.

Frow, P.E. & Payne, A.F. 2009, "Customer Relationship Management: A Strategic Perspective", *Journal of business market management*, vol. 3, no. 1, pp. 7-27.

Garrido-Moreno, A., Del Águila-Obra, A. & Padilla-Meléndez, A. 2010, "Exploring the Importance of Knowledge Management for CRM Success", *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*, vol. 4, no. 6, pp. 629-633.

Garrido-Moreno, A., Lockett, N. & García-Morales, V. 2014, "Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment", *Information & Management*, vol. 51, no. 8, pp. 1031-1042.

Garrido-Moreno, A. & Padilla-Meléndez, A. 2011, "Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors", *International Journal of Information Management*, no. 31, pp. 437-444.

Grabner-Kräuter, S. & Mödritscher, G. 2002, "Alternative approaches toward measuring CRM performance", .

Gummesson, E. 2002, "Relationship Marketing in the New Economy", *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1, no. 1, pp. 37-57.

Harker, M.J. & Egan, J. 2006, "The Past, Present and Future of Relationship Marketing", *Journal of Marketing Management*, vol. 22, no. 1-2, pp. 215-242.

Herhausen, D. & Schögel, M. 2013, "Profiting from customer relationship management", *Management Decision*, vol. 51, no. 8, pp. 1678-1700.

JISC 2012a, *Business and Community Engagement: Maximising the Impact of Your Partnerships*.

JISC 2012b, *CRM Handbook / Good practice in customer relationship management* Saatavissa:

<https://vwcrmhandbook.pbworks.com/w/page/52081662/Good%20Practice%20in%20Customer%20Relationship%20Management> [2019, Mar 1,].

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996, "Strategic learning & the balanced scorecard", *Strategy & Leadership*, vol. 24, no. 5, pp. 18-24.

Keeney, R.L. 1996, "Value-focused thinking: Identifying decision opportunities and creating alternatives", *European Journal of Operational Research*, no. 92, pp. 537-549.

Keramati, A., Mehrabi, H. & Mojir, N. 2010, "A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation", *Industrial Marketing Management*, vol. 39, no. 7, pp. 1170-1185.

Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA) 2012, Korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön laadunhallinta. Saatavissa: https://karvi.fi/app/uploads/2014/09/KKA_1212.pdf [2019, Mar 10,].

Kotter, J.P. 1996, *Leading change*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.).

KSA Partnerships 2007, JISC Study of Customer Relationship Management (CRM) Issues in UK Higher Education Institutions, Saatavissa: <https://www.jisc.ac.uk/full-guide/relationship-management> [2019, Mar 9]

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006, *Muutosaskeleita*, Performance Power Associates, Lohja.

Lakkala, P. 2018, *Asiakashallintajärjestelmän implementointi tutkimusorganisaatiossa*, University of Oulu.

Laudon, K.C. & Laudon, J.P. 2012, *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, .

Lukka, K. 2000, "The key issues of applying the constructive approach to field research", Reponen, T.(ed.), , pp. 113-128.

Mendoza, L.E., Marius, A., Pérez, M. & Grimán, A.C. 2007, "Critical success factors for a customer relationship management strategy", *Information and Software Technology*, vol. 49, no. 8, pp. 913-945.

Microsoft 2019a, , Miksi Dynamics 365 | Microsoft Dynamics 365. Saatavissa: <https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/why-dynamics365/> [2019, Apr 16,].

Microsoft 2019b, , Perusopas (Dynamics 365 for Customer Engagement -sovellukset). Saatavissa: <https://docs.microsoft.com/fi-fi/dynamics365/customer-engagement/basics/basics-guide> [2019, Apr 16,].

Microsoft 2017, , Tietoja tietojen järjestämisestä (Dynamics 365 for Customer Engagement). Saatavissa: <https://docs.microsoft.com/fi-fi/dynamics365/customer-engagement/basics/how-data-organized> [2019, Apr 16,].

Nguyen, B. & Mutum, D.S. 2012, "A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures", *Business Process Management Journal*, vol. 18, no. 3, pp. 400-419.

Nonaka, I., Toyama, R. & Hirata, T. 2015, *Managing flow : a process theory of the knowledge-based firm*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Opetus- ja kulttuuriministeriö OKM 2019, , Korkeakouluille uusi rahoitusmalli. Saatavissa: https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/korkeakouluille-uusi-rahoitusmalli [2019, Apr 9,].

Oksanen, T. 2010, *CRM ja muutoksen tuska: asiakkuudet haltuun*, Talentum Media Oy, Helsinki.

Payne, A. 2006, *Handbook of CRM*, Routledge, Oxford.

Payne, A. & Frow, P. 2006, "Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation", *Journal of Marketing Management*, vol. 22, no. 1-2, pp. 135-168.

Payne, A. & Frow, P. 2005, "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, vol. 69, no. 4, pp. 167-176.

Pedron, C.D., Picoto, W.N., Dhillon, G. & Caldeira, M. 2016, "Value-focused objectives for CRM system adoption", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 116, no. 3, pp. 526-545.

Pedron, C.D. & Saccol, A.Z. 2009, "What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach", *BAR - Brazilian Administration Review*, vol. 6, no. 1, pp. 34-49.

Peppers, D. & Rogers, M. 2011, *Managing Customer Relationships : A Strategic Framework*, Wiley, Hoboken, N.J.

Perry, S., Corley, L. & Hollins, P. 2011, *Relationship Management in UK Higher and Further Education – An Overview*.

Porter, M.E. 1980, *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York.

Reimann, M., Schilke, O. & Thomas, J.S. 2010, "Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 38, no. 3, pp. 326-346.

Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W. 2004, "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance", *Journal of Marketing Research*, vol. 41, no. 3, pp. 293-305.

Richards, K.A. & Jones, E. 2008, "Customer relationship management: Finding value drivers", *Industrial Marketing Management*, vol. 37, no. 2, pp. 120-130.

Rigby, D.K., Reichheld, F.F. & Schefter, P. 2002, "Avoid the four perils of CRM", *Harvard business review*, vol. 80, no. 2, pp. 101.

Rigby, D.K. & Ledingham, D. 2004, "CRM Done Right", *Harvard business review*, vol. 82, no. 11, pp. 118-129.

Rigo, G., Pedron, C.D., Caldeira, M. & Araújo, Cíntia Cristina Silva de 2016, *CRM Adoption in a Higher Education Institution*, TECSI Information Systems and Technology Management, University of Sao Paulo, Sao Paulo.

Roh, T.H., Ahn, C.K. & Han, I. 2005, "The priority factor model for customer relationship management system success", *Expert Systems With Applications*, vol. 28, no. 4, pp. 641-654.

Saarijärvi, H., Karjaluoto, H. & Kuusela, H. 2013, "Customer relationship management: the evolving role of customer data", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 31, no. 6, pp. 584-600.

Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B. & Yim, F.H.K. 2005, "CRM: conceptualization and scale development", *European Journal of Marketing*, vol. 39, no. 11/12, pp. 1264-1290.

Soltani, Z., Zareie, B., Milani, F.S. & Navimipour, N.J. 2018, "The impact of the customer relationship management on the organization performance", Journal of High Technology Management Research, vol. 29, no. 2, pp. 237-246.

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2019, , EU:n tietosuoja-asetus - usein kysyttyjä kysymyksiä. Saatavissa: <https://tietosuoja.fi/gdpr> [2019, Mar 24,].

Teknillinen tiedekunta TTK 2019, TTK Tutkimusyhteisöt. Saatavissa: <https://www.oulu.fi/ttk/node/27684> [2019, Apr 8,].

University of Nottingham 2011, , Relationship Management: Good Practice, Process Mapping and the CRM Self Analysis Framework. Saatavissa: <http://jisc.cetis.ac.uk/crm-tools/> [2019, Mar 1,].

van Vugt, T. & Knasys, M. 2015, Customer Relationship Management (CRM) Systems in Higher Education, Studyportals, Eindhoven.

Yliopistolaki 24.7.2009/558.